



**TESIS**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA  
GENERACIÓN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO  
DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015.”**

**Presentado por:**

**BACH. JUAN MANUEL VÁSQUEZ ESPINOZA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Jesús, por significar todo para mí, por ser Mi Señor y Salvador, por permitirme conocer una nueva vida en Él, y además alcanzar muchas metas y privilegios en su infinita misericordia. Gracias Señor.

A mis padres: Gladys Espinoza y Juan R. Vásquez, por su apoyo y comprensión en todo momento, un regalo de su grandeza; agradezco todo lo que han hecho por mí, aun en los momentos difíciles.

A mi esposa Anita, a mis hijos Chiara e Italo, que cuando Dios les permita leer estas líneas, sepan que siempre luche por esta meta y en todo momento estuve pensando en ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la EPG, que con sus conocimientos permitieron concluir el Doctorado satisfactoriamente.

A mi esposa Anita y nuestras familias, por su enorme amor y comprensión ante nuestra saturada agenda y cansancio.

A mis colegas, por su apoyo constante y sus consejos en la culminación del trabajo de grado académico.

## **RECONOCIMIENTO**

A mis colegas del Doctorado Marcial González, Daniel Vizarreta y Oswaldo Vásquez.

A mis colegas de trabajo Dr. Carlos Bernaola Martínez, Dr. Randall Seminario Unzueta, Dr. Sabino Muñoz Ledesma y la Dra. Fabiola Navarro Soto.

## INDICE

	Pág.
CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	18
1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL.....	19
1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	19
1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	19
<b>1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL.....	20
1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS.....	20
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
<b>1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	22
1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	22
1.5.3 VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL).....	23
<b>1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>27</b>
a) TIPO DE INVESTIGACION.....	27

b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	26
<b>1.6.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
a) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	29
<b>1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>30</b>
a) POBLACIÓN.....	30
b) MUESTRA.....	31
<b>1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>34</b>
a) TÉCNICAS.....	34
b) INSTRUMENTOS.....	35
<b>1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
a) JUSTIFICACIÓN.....	36
b) IMPORTANCIA.....	37
c) LIMITACIONES.....	38

## **CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO**

2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	39
------------------------------------	----

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.2 BASES TEORICAS O CIENTÍFICAS.....	54
3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	89

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	92
4.2 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	96
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	109

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	115
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	123
FUENTE BIBLIOGRÁFICA.....	126
<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>

- Instrumento (s) de recolección de datos.
- Validación de instrumentos.
- Matriz de consistencia.
- Base de datos.

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	<i>Muestra del consorcio de Universidad César Vallejo–Lima...</i>	37
Tabla 2.	<i>Muestra detallada de elementos de la investigación.....</i>	38
Tabla 3.	<i>Criterios de validación del instrumento.....</i>	95
Tabla 4.	<i>Nivel de validez de encuestas, según juicio de expertos.....</i>	96
Tabla 5.	<i>Confiabilidad de la variable Gestión del Talento Humano...</i>	97
Tabla 6.	<i>Confiabilidad de la variable Competitividad.....</i>	97
Tabla 7.	<i>Frecuencias de la variable Gestión del Talento Humano.....</i>	98
Tabla 8.	<i>Estadísticas descriptivas de la variable Gestión del Talento Humano.....</i>	100
Tabla 9.	<i>Frecuencias de la variable Competitividad Empresarial.....</i>	100
Tabla 10.	<i>Estadísticas descriptivas de la variable Competitividad Empresarial.....</i>	101
Tabla 11.	<i>Estadísticos descriptivos para la prueba de normalidad de Incorporación del Talento Humano y Recursos Empresariales.....</i>	102
Tabla 12.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Incorporación del Talento Humano y Recursos Empresariales.....</i>	102
Tabla 13.	<i>Estadísticos descriptivos para la Colocación del Talento Humano y los Recursos Empresariales.....</i>	103
Tabla 14.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Colocación del Talento Humano y los Recursos Empresariales.....</i>	103
Tabla 15.	<i>Estadísticos descriptivos para la Recompensa del Talento Humano sobre Capacidades Empresariales.....</i>	103
Tabla 16.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Recompensa del Talento Humano sobre Capacidades Empresariales.....</i>	104
Tabla 17.	<i>Estadísticos descriptivos para Desarrollo del Talento Humano sobre las Capacidades Empresariales.....</i>	104

Tabla 18.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para Desarrollo del Talento Humano sobre las Capacidades Empresariales.....</i>	105
Tabla 19.	<i>Estadísticos descriptivos para la Retención del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales.....</i>	106
Tabla 20.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Retención del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales.....</i>	106
Tabla 21.	<i>Estadísticos descriptivos para la Supervisión del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales.....</i>	107
Tabla 22.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Supervisión del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales.....</i>	107
Tabla 23.	<i>Procesamiento de datos de las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial.....</i>	108
Tabla 24.	<i>Estadística descriptiva de las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial.....</i>	109
Tabla 25.	<i>Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial.....</i>	109
Tabla 26.	<i>Prueba de hipótesis para las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial.....</i>	110
Tabla 27.	<i>Prueba de hipótesis para la Incorporación del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	112
Tabla 28.	<i>Prueba de hipótesis para la Colocación del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	112
Tabla 29.	<i>Prueba de hipótesis para la Recompensa del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	113
Tabla 30.	<i>Prueba de hipótesis para el Desarrollo del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	114
Tabla 31.	<i>Prueba de hipótesis para la Retención del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	114

Tabla 32.	<i>Prueba de hipótesis para la Supervisión del Capital Humano y la Competitividad.....</i>	114
Tabla 33.	<i>Base de datos 1</i>	
Tabla 34.	<i>Base de datos 2</i>	

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Esquema del diseño descriptivo correlacional.....	28
<i>Figura 2.</i> Generadores de valor.....	75
<i>Figura 3.</i> Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas.....	79
<i>Figura 4.</i> Histograma de la variable Gestión del Talento Humano.....	92
<i>Figura 5.</i> Histograma de la variable Competitividad Empresarial.....	94
<i>Figura 6.</i> Correlación bilateral entre las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial.....	112

## RESÚMEN

La investigación denominada La Gestión del Talento Humano y su relación con la generación de Competitividad Empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de Lima, 2015; parte en la necesidad de estudiar a los colaboradores de la organización y encontrar la metodología necesaria para desarrollar estrategias que permitan incrementar el potencial del talento humano con la finalidad de consolidar la competitividad de la institución en el mercado de los servicios académicos en el nivel universitario.

El objetivo general de la investigación consistió en demostrar el grado de relación de la variable Gestión del Talento Humano y la generación de competitividad en el consorcio de Universidad “César Vallejo” – sede Lima, con el fin de construir estrategias que permitan desarrollar el marco metodológico y operativo para una adecuada gestión organizacional, en la búsqueda constante de incrementar factores que posibiliten competitividad empresarial.

Para llegar a estos resultados, la investigación propone una metodología de tipo cuantitativo, diseño No experimental y corte transversal-correlacional. Para la contrastación de hipótesis se aplicó mediante la prueba estadística de coeficiente correlacional de Pearson.

La contrastación de las hipótesis, permitió afirmar que entre las variables Gestión del Talento Humano y la competitividad en Universidad “César Vallejo”, existe una correlación positiva fuerte. Los resultados evidencian de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se alcanzó un 0.795, para la Gestión del Talento Humano y 0.800 para el desarrollo de competitividad. Por lo tanto, se establece que a buen desarrollo de estrategias de talento Humano mayor será la efectividad en el logro de competitividad organizacional en las instituciones que conforman el consorcio de la Universidad “César Vallejo”.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del talento humano, desarrollo, competitividad organizacional, potencial del talento.

## ABSTRACT

The research entitled the management of human talent and their relation to the generation of business competitiveness in the consortium of University "César Vallejo" de Lima, 2015; part in the need for study to the staff of the Organization and find the methodology necessary to develop strategies allowing to increase the potential of human talent in order to strengthen the competitiveness of the institution at the University level academic services market.

The overall objective of the research consisted of demonstrating the degree of relationship of the variable human talent management and the generation of competitiveness in the University Consortium "César Vallejo"-headquarters Lima, in order to build strategies that allow developing the methodological and operational framework for the proper organizational management, in the constant search of increase factors that allow entrepreneurial competitiveness.

To reach these results, the research proposes a methodology of quantitative and non-experimental design and transversal-correlational Court. For the verification of hypotheses was applied by means of the statistical test for correlation coefficient of Pearson.

The verification of the assumptions, allowed to affirm that there is a strong positive correlation between the variable human talent management and competitiveness in University "César Vallejo". The results show according to the Pearson correlation coefficient a 0.795, reached for the management of human talent and 0.800 for the development of competitiveness. Therefore, sets that good strategies for talent development human greater effectiveness in the achievement of organizational competitiveness in the institutions that make up the consortium of the University "César Vallejo".

**KEY WORDS:** Management of human talent, development, organizational competitiveness, talent potential.

## SUMARIA

La ricerca denominata La Gestione del Talento Umano e il suo rapporto con la generazione di business di competitività nel Consorzio dell'Università “César Vallejo” di Lima, 2015; parte la necessità di studio per il personale dell'organizzazione e trovare la metodologia necessaria per sviluppare strategie che permette di aumentare il potenziale del talento umano al fine di rafforzare la competitività dell'istituzione presso il mercato di livello servizi accademici di università.

L'obiettivo generale della ricerca composto da dimostrazione il grado del rapporto di gestione dei talenti umani variabile e la generazione di competitività del Consorzio di Universidad “César Vallejo” - Lima base, al fine di costruire strategie che consentono di sviluppare il quadro metodologico e operativo per la corretta gestione organizzativa, nella costante ricerca di fattori di crescita che permettono competitività imprenditoriale.

Per arrivare a questi risultati, la ricerca si propone una metodologia di tipo quantitativo, design non sperimentale e trasversale Court-correlacional. Per la verifica di ipotesi è stata applicato mediante il test statistico per il coefficiente di correlazione di Pearson.

La verifica delle ipotesi, ammessi di affermare che esiste una forte correlazione positiva tra la gestione del talento umano variabile e la competitività nella Universidad “César Vallejo”. I risultati mostrano, secondo il coefficiente di correlazione di Pearson, un 0.795, raggiunto per la gestione del talento umano e 0.800 per lo sviluppo della competitività. Di conseguenza, imposta che buone strategie per talento sviluppo umano una maggiore efficacia nel raggiungimento della competitività organizzativa nelle istituzioni che compongono il Consorzio di Universidad “César Vallejo”.

**PAROLE CHIAVE:** Gestione del personale di talento, lo sviluppo, la competitività organizzativa, potenziali talenti.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación incide en la *Gestión del Talento Humano* desde una nueva concepción, direccionadas a la generación y desarrollo de competitividad empresarial en las organizaciones de hoy. Por lo tanto, toda empresa que participa en el mercado con productos y servicios diferenciados, terminará diseñando estrategias que la consoliden en el mercado como una empresa competitiva, basados estratégicamente en el Talento Humano como factor elemental de generación de rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

La sociedad de la información, clave diferenciadora de esta época, originó y exige adaptación de nuevas tendencias, factores que han condicionado, que las empresas estén experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles, que, en muchos casos, pasan de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente.

Para toda empresa moderna que se involucra en la *Gestión del Talento Humano*, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran es el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información

constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Por lo tanto, la gestión moderna del *Talento Humano* de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Es así que el estudio de esta variable en el consorcio de universidades “César Vallejo”, se ha visto en la necesidad de identificar, desarrollar e implementar políticas y lineamientos orientadas a desarrollar al *Talento Humano* como generador de competitividad empresarial.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Hablar de la *Gestión* de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La *Gestión* de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles que se tiene sobre las personas en la organización.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba *Administración de Recursos Humanos*, muchas cosas han cambiado. La *Gestión* de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas. Al hablar de ellas, es ineludible referirse a las personas que son quienes las representan, les dan vida y les imprimen una personalidad propia. La forma en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, desempeñan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y realizan los negocios de las empresas tiene dimensiones muy variadas. Gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en sus actividades.

Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobretudo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada, de modo que esta investigación está enfocada dentro de esa nueva visión. En esta transición, evaluaremos las condiciones de cómo se viene ejecutando la Gestión del Talento Humano en la Universidad César Vallejo, con el fin de proponer un modelo óptimo de desarrollo para alcanzar competitividad empresarial, para ello evaluaremos las nuevas tendencias que está registrando la *Gestión* de personas en las organizaciones.

## **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La presente investigación se desarrolló en el consorcio de sedes de la Universidad “Cesar Vallejo” en la ciudad de Lima. Las sedes incluidas en la investigación consideran la sede Lima Norte, la sede Lima Este, la sede Callao y la sede Ate Vitarte, todas ellas circunscritas en el consorcio Lima.

### **1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL**

La investigación está centrada en evaluar las condiciones de la Gestión del Talento Humano en el consorcio de la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima; por lo tanto todos los colaboradores son sujetos de estudio para promover y mejorar las condiciones de sus labores en las diferentes sedes.

### **1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La presente investigación se desarrollará en el año 2015, delimitación que nos permitirá evaluar cómo se han desarrollado las estrategias de *Gestión* de personas en las sedes la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima, con el fin de generar y desarrollar competitividad como factor clave alcanzar productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

### **1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

Esta investigación abarca dos conceptos fundamentales para abordar el problema que se pretende investigar. La variable independiente estudia la *Gestión del Talento Humano* y explica coherentemente las diversas sub variables e indicadores del concepto central. La variable dependiente competitividad empresarial explica las consecuencias de la ejecución de la *Gestión del Talento Humano* y su grado de efectivización en la ejecución de los

planes estratégicos diseñados por el consorcio para el logro de efectividad organizacional.

### **1.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL.**

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano se relaciona con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?

#### **1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS.**

- a. ¿Las estrategias de contratación de las personas a la organización, tienen alguna relación con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?
- b. ¿Las estrategias de inducción de personas en la organización, tienen alguna correspondencia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?
- c. ¿Las estrategias de recompensa a las personas de la organización, tienen alguna concordancia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?
- d. ¿Las estrategias de desarrollo de personas en la organización, tienen alguna consecuencia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?

- e. ¿Las estrategias de retención de las personas en la organización, tienen alguna dependencia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?
- f. ¿Las estrategias de supervisión de las personas en la organización, tienen alguna concomitancia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar de qué manera la Gestión del Talento Humano se relaciona con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Diseñar estrategias de contratación de las personas a la organización para lograr la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- b. Desarrollar estrategias de inducción de personas en la organización con el fin de alcanzar la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- c. Elaborar estrategias de recompensa a las personas de la organización en la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

- d. Programar estrategias de desarrollo de personas en la organización en la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- e. Optimizar las estrategias de retención de las personas en la organización en la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- f. Perfeccionar las estrategias de supervisión de las personas en la organización en la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

## **1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

La Gestión del Talento Humano se relaciona de manera significativa con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

### **1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- a. El diseño de estrategias de contratación de personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- b. El desarrollo de estrategias de inducción de personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- c. El establecimiento de estrategias de recompensa a las personas de la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

- d. La mejora de las estrategias de desarrollo de personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- e. La ejecución política coherentes de retención de las personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.
- f. Fundamentar el estudio de estrategias de supervisión de las personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima, 2015.

### **1.5.3 VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)**

#### **A. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano**

##### ***Definición Conceptual***

Según Chiavenato, I. (2002) la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

##### ***Definición Operacional***

De acuerdo a la magnitud de la organización Universidad Cesar Vallejo, su estructura organizacional cada vez más compleja, demanda el manejo de la Gestión del Talento Humano desde una perspectiva estratégica. Hoy las organizaciones dedicadas a la enseñanza universitaria requieren de generar Talento Humano basado en el

desarrollo de competencias, perfil apropiado para alcanzar satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución y con ello generar competitividad empresarial. Para ello se están implementando de cómo atraer, retener, desarrollar y utilizar el capital humano de la forma más efectiva posible.

## **B. Variable Dependiente: Competitividad empresarial**

### ***Definición Conceptual***

Reta, M. (2008) define que la competitividad empresarial es la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas y competitivas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico.

### ***Definición Operacional***

La competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad “Cesar Vallejo”, es parte de las políticas y lineamientos de la institución, gestionando adecuadamente las ventajas comparativas y competitivas en sus servicios, basados en la optimización del Talento Humano que labora en la organización, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados logrados, sino además que le posibiliten seguir desarrollando nuevos mercados, diferenciando bien las oportunidades, pero también muchas amenazas en el sector de la educación superior.

CUADRO No. 01 OPERACIONALIZACIÓN V1

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE INDEPENDIENTE "GESTION DEL TALENTO HUMANO"	Según Chiavenato, I. (2002) la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.	De acuerdo a la magnitud de la organización Universidad Cesar Vallejo, su estructura organizacional cada vez más compleja, demanda el manejo de la Gestión del Talento Humano desde una perspectiva estratégica. Hoy las organizaciones dedicadas a la enseñanza universitaria requieren de generar Talento Humano basado en el desarrollo de competencias, perfil apropiado para alcanzar satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución y con ello generar competitividad empresarial. Para ello se están implementando de cómo atraer, retener, desarrollar y utilizar el capital humano de la forma más efectiva posible.	CONTRATACION DEL TALENTO HUMANO Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos".	MOVILIDAD INTERNO	ORDINAL
				RECLUTAMIENTO EXTERNO	
				ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO	
				TECNICAS DE SELECCION	
			INDUCCION DEL TALENTO HUMANO Chiavenato (2000) La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa.	CULTURA ORGANIZACIONAL	
				METODOS DE SOCIALIZACION	
				MODELADO DE TRABAJO	
				METODOS DE EVALUACION	
				ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO	
			RECOMPENSA DEL TALENTO HUMANO Aguilera, A (2006). Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos.	DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACION	
				PROGRAMA DE INCENTIVOS	
				PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS ALCANZADOS	
				TIPOS PRESTACIONES SOCIALES	
				PREVISION SOCIAL Y PREVISION PRIVADA	
			DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Alles (2009) Trata la cuestión del talento de las personas en el contexto laboral, estableciendo las partes que componen: las competencias.	DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
				ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO	
				PROGRAMA DE AYUDA AL COLABORADOR	
				DISCIPLINA PROGRESIVA Y POSITIVA	
				HIGIENE LABORAL	
			RETENCION DEL TALENTO HUMANO Santacruz (2009) La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana	SALUD OCUPACIONAL	
				CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	
	BASES DE DATOS DE RRHH.				
	NECESIDAD DE INFORMACION				
	COMUNICACIÓN INTERNA				

CUADRO No. 01 OPERACIONALIZACIÓN V2

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE "COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL"	Reta, M. (2008) define que la competitividad empresarial es la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas y competitivas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico.	La competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad "Cesar Vallejo", es parte de las políticas y lineamientos de la institución, gestionando adecuadamente las ventajas comparativas y competitivas en sus servicios, basados en la optimización del Talento Humano que labora en la organización, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados logrados, sino además que le posibiliten seguir desarrollando nuevos mercados, diferenciando bien las oportunidades, pero también muchas amenazas en el sector de la educación superior.	RECURSOS FINANCIEROS Anzil (2009) recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.	INDICES DE RENTABILIDAD	ORDINAL
				INDICES FINANCIEROS	
				INDICADORES DE VULNERABILIDAD	
				COSTOS DE CAMBIO PARA LOS CLIENTES	
				CAPACIDAD INSTALADA	
				CONTROL DE MATERIAS PRIMAS	
				VOLUMEN DE PRODUCCION	
				FORTALEZA DE LA RED COMERCIAL	
				DECISIONES ESTRATEGICAS	
				IMAGEN, PRESTIGIO Y CUOTA DE MERCADO	
				APTITUDES DE PERSONAL	
				HABILIDADES DE PERSONAL	
				ACTITUD Y COMPORTAMIENTO	
				FORMACION DEL PERSONAL	
				CURVA DE EXPERIENCIA	
				CAPACIDAD DIRECTIVA	
				DISEÑO DE TAREAS Y METODOS	
				ESTRUCTURA DE PODER	
				SISTEMAS DE INFORMACION	
				CAPACIDAD DIRECTIVA	
				CAPACIDAD INNOVADORA	
				ACTIVOS ESTRATEGICOS	
				SISTEMA DE CALIDAD	
				MEJORA CONTINUA	
	DOMINIO TECNOLOGIA				
	CADENA DE VALOR				
	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES				
	INTEGRACION HACIA ADELANTE				
	PRODUCTOS DIFERENCIADOS				
	PRODUCTOS EXCLUSIVOS				
		RECURSOS FISICOS Cabero (2001) son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.			
		RECURSOS HUMANOS Chiavenato (2000) capacidad del potencial de los seres humanos.			
		RECURSOS TECNICOS Santacruz (2009) un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende.			
		CAPACIDADES ESTRATEGICAS Perdomo-Ortiz (2003) desarrollo de fuerzas deriva básicamente de la estrategia que se desea implementar en función de los objetivos			
		CAPACIDADES TECNOLOGICAS Cabero (2001) el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción;			

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) TIPO DE INVESTIGACION.**

Los autores en el campo de la investigación clasifican de manera particular los diversos tipos de investigación. Para facilitar esta clasificación hay que tomar en cuenta: a) el propósito dirigido a la resolución de un problema y b) los objetivos internos de la investigación.

La investigación desarrollada tomara en cuenta la clasificación establecida por Sánchez, H. y Reyes, C. (2006), quienes afirman que los tipos de investigación están sujetas a criterios de naturaleza y finalidad. Por su naturaleza se clasifica en: a) básica y b) aplicada. Por su finalidad se clasifica en: a) sustantiva y b) tecnológica. Por lo tanto, en este trabajo se aplicará por su finalidad la investigación básica y por su naturaleza es de tipo sustantiva.

La investigación básica, pura o fundamental busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la

generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo teórico científico. La investigación sustantiva responde a los problemas teóricos o sustantivos y está orientada a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. (Ídem).

La investigación busca conocer la teoría básica de la Gestión del Talento humano y sus variables, con la finalidad de conocer su nivel de correlación o ausencia con la variable Competitividad Empresarial. Los resultados permitirán optimizar la gestión del personal, aplicando estrategias que permitan generar competitividad basada en las personas de la Universidad "César Vallejo".

#### **b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

Según Caballero, A. (2009) los niveles de investigación están en concordancia con la línea de investigación, con el análisis estadístico y con los objetivos estadísticos. El autor afirma que existen cinco niveles de investigación: a) exploratorio, b) descriptivo, c) correlacional, d) explicativo y e) predictiva o experimental.

La investigación desarrollada utiliza el nivel descriptivo correlacional propuesto por el autor mencionado. Es de nivel descriptivo, porque aborda fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Es correlacional, porque no son estudios de causa y efecto; solo demuestra dependencia probabilística entre eventos.

El nivel descriptivo correlacional en la investigación tiene por objeto medir el grado de relación significativa que existe entre la variable *Gestión del Talento Humano* y la variable productividad empresarial. También nos permitirá conocer el comportamiento de la variable

dependiente a partir de la información de la variable independiente o causal.; es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá el comportamiento de la variable Y, a partir de valor que tiene la otra variable X.

## **1.6.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **a) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Ortiz, F. y García, M. (2005) afirman que el método científico es la lógica general empleada, tacita o explícitamente para valorar los méritos de una investigación. Dadas las características de esta investigación se han empleado el método hipotético deductivo, es decir se aplicó los métodos de análisis, síntesis, deductivo e inductivo. Se desarrolla análisis de cada una de las variables y su comportamiento, dividiendo en partes para su estudio y luego interpretándolas en conjunto. Síntesis de las definiciones y de cada una de las variables, subvariables e indicadores. Deductivo, porque se tiene que a partir de planteamientos genéricos inferir de ellos conclusiones respecto de cada uno de las variables.

Igualmente, se efectuaron encuestas y entrevistas a los trabajadores, ejecutivos, clientes y usuarios a fin de conocer los desempeños, las motivaciones y los incentivos, entonces a partir de hechos concretos y particulares se han generalizado conclusiones validadas. También se utilizó procesos inductivos, ya que se generaliza conclusiones a partir del estudio de las variables y su comportamiento en el consorcio de la Universidad Cesar Vallejo.

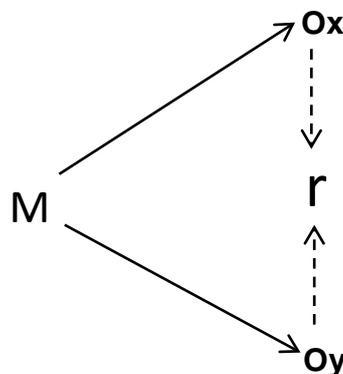
### **b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

Según Hernández, R. (2007) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El

*diseño* señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

Carrasco, S. (2006) define a los tipos de diseño no experimentales como los estudios cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. Los diseños no experimentales presentan dos formas generales transeccional o transversales y diseños longitudinales.

La presente investigación tiene el diseño correlacional, no experimental, de corte transeccional, puesto que permitirá describir la relación entre las dos variables, *La Gestión del Talento Humano* y la generación de competitividad en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, sede Lima; cuya gráfica es la siguiente:



**Donde:** {  
M = Muestras tomadas para observaciones  
Ox = Eficacia de la gestión pedagógica  
Oy = Marketing Estratégico Relacional Educativo  
r = Correlación

*Figura 1.* Esquema del diseño descriptivo correlacional.  
Fuente. Tomado del libro *Fundamentos de la Metodología de la investigación* (4ª ed.). Roberto Hernández Sampieri. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

### **1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **a) Población.**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo, M. y Tamayo, M. (1997) la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Por supuesto, esperamos que lo que averiguamos en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran manera de la forma en que fue seleccionada la muestra.

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 530 trabajadores, comprendidos de las cuatro sedes de la Universidad "César vallejo", Lima Norte, Lima Este, Callao y Vitarte. El criterio para la selección ha sido de acuerdo a su naturaleza de su actividad y fundamentalmente tener conocimiento sobre planes estratégicos de la institución.

#### **b) Muestra.**

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, M. y Tamayo, M. (1997) afirman que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

Hernández, R. (2007) explica que se puede categorizar las muestras en dos grandes ramas de la investigación, las llamadas muestras no probabilísticas las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma

posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiéndolas características de la población y el tamaño de la muestra.

Según Ortiz, F. y García, M. (2005) en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que piensa hacer con ella.

Se tomó la muestra como un procedimiento no probabilístico pues se consideró a toda la población debido a los criterios del investigador y por ser esta muestra muy homogénea, y presencial profesionalmente.

La muestra utilizada para la investigación, está conformada por el personal del consorcio de la Universidad "César Vallejo". Siendo dicha muestra, 22 directores de las diferentes escuelas académicas del consorcio, sede Lima. En la lista seleccionada están comprendidas decanos, directores de facultad, directores de especialidad. Se han clasificado en tres categorías básicas: Personal de confianza, personal nombrado de tiempo completo y personal auxiliar.

Cabe recalcar, la muestra seleccionada tiene que manejar conocimientos sobre manejo del plan estratégico y el proceso de toma de decisiones en el consorcio estudiado. También debo mencionar que la muestra esta conforma únicamente con las personas que solo tienen contrato con tiempo indeterminado, es decir sin fecha de vencimiento, esto representa apenas el 13%, de la población de la Universidad que para esta investigación son los decanos y directores de escuela, por otro

lado la gran mayoría son docentes a tiempo parcial y docentes a tiempo completo que no laboran durante todo el año, en muchos casos son contratados desde los meses de abril a julio y septiembre a diciembre, por ello el fundamento mi tesis en que esta muestra debe responder a las necesidades de mi investigación, es por ello que solo considero a 22 personas de los 530 trabajadores mencionados en la tesis, como autor de la tesis considere la opinión de individuos expertos en el tema, porque son personas que dominan la política y los lineamientos de la universidad cesar vallejo. Autores que menciono en la tesis, indican que aplica para mi investigación, un estudio cualitativo y exploratorio para generar hipótesis más precisas.

Por otro lado utilice los criterios de que la muestra debe ser accesible, debo manejar la información adecuada y concisa de expertos y por ultimo utilice el criterio de la economía.

Tabla 1

*Muestra del consorcio de la Universidad “César Vallejo” - Lima*

<b>N°</b>	<b>Seleccionados</b>	<b>Cantidad</b>
1.	Decanos	06
2.	Directores	16

Tabla 2

*Muestra detallada de los seleccionados para la investigación*

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1.	Araujo Chamorro, Daniel	Decano
2.	Carrillo Gómez, Miguel	Decano
3.	Coronado Bautista, Alejandra	Decano
4.	Gallardo Herrera, Juan	Decano
5.	Huertas Coronado, Gabriel	Decano
6.	Hurtado Sánchez, Carolina	Decano

7.	Murga Salazar, Amalia	Director
8.	Vargas La Rosa, David	Director
9.	Arbocco Bottger, Gianluca	Director
10.	Azabache Rada, Carlos	Director
11.	Carbajal Tuesta, Elia Leonor	Director
12.	Dueñas Chávez, Maicol	Director
13.	Galicia Elorrieta, Frank	Director
14.	López Rumrill, Dante	Director
15.	Muñoz Fernández, Miguel	Director
16.	Noriega Manrique, Gerardo	Director
17.	Castro Soto, Bruno	Director
18.	Guerra Bernardo, Roger	Director
19.	Real Hernández, Nelly	Director
20.	Villalobos García, Ana	Director
21.	Armas Díaz, Jorge	Director
22.	Cornejo Medina, Mauricio	Director

#### 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

##### a) Técnicas.

Según Rojas, I. (2011) lo define como un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente a obtener y transformar la información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos.

Para Ortiz, F. y García, M. (2005) la técnica de investigación está relacionada con el método de investigación, con la teoría y aun con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación como un todo. Las técnicas que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la

investigación han sido a través de la encuesta. Técnica de recolección de datos más usada, a pesar de que cada vez pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, en la presente investigación se ha utilizado como fuente primaria.

También Hernández. R. (2007) definió a la encuesta como una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. La encuesta se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó para los empleados con el propósito de recolectar los datos que luego han sido procesados, cuya información ha sido sometido a los análisis que corresponde.

#### **b) Instrumentos.**

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Rojas, I. 2011).

Para el estudio se aplicarán cuestionario para la variable *Gestión del Talento Humano* y un cuestionario para la variable *Competitividad Empresarial*. También se aplicará una guía de entrevista, para obtener información relevante sobre el tema de investigación.

#### ***Fuentes***

Según Sierra, R. (1995) las fuentes de información tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados y representativos sean los repertorios.

Las fuentes de información se pueden clasificar según diferentes criterios, aunque cada autor hace su propia clasificación. Se pueden encontrar algunos puntos de coincidencia entre ellos, de acuerdo a la clasificación:

- a. Según el grado de información que proporciona, puede ser primaria, secundaria y terciaria.
- b. Según el tipo de información que contienen, puede ser general o especializada.
- c. Según el formato o soporte utilizado, puede ser textual, audiovisual o digitalizado.
- d. Según el canal utilizado, puede ser oral o documental.
- e. Según la cobertura, puede ser internacional, nacional, autonómico, regional o local.

En presente trabajo de investigación utilizara fuentes mixtas, es decir que se combinan; una fuente puede ser al mismo tiempo primaria, especializada y en soporte digital, consultable por Internet, como es el caso de libros y revistas especializadas con acceso electrónico.

## **1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) Justificación**

Es conveniente la presente investigación, ya que tiene como plan fundamental evaluar la *Gestión del Talento Humano* en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” y su relación con la generación de competitividad empresarial. De esta evaluación desglosaremos medidas pertinentes para retroalimentar y mejorar los planes propuestos por la institución, direccionadas a alcanzar resultados óptimos en la ejecución de las metas.

En el marco de la relevancia social, la investigación propone enmarcar a las estrategias de la *Gestión del Talento Humano* en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, como un indicador de mejora continua. Las personas como asociadas de la organización, son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, gracias a su responsabilidad, dedicación esfuerzo, compromiso, riesgos, etc. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.

Las implicaciones prácticas de la investigación, permitirá reajustar las estrategias de la *Gestión del Talento Humano* en el consorcio de la Universidad “César Vallejo” a los resultados planteados por la organización. Son las personas quienes logran consolidar los resultados organizacionales, por lo tanto, son ellas las llamadas a replantear mejoras para redireccionar resultados. Esto involucra desde el gerente de la organización hasta el último de los colaboradores, quienes, trabajando coordinadamente, llevaran adelante la consolidación de los planes ejecutados por la organización. Todo lo afirmado debe estar en el marco de la Gestión de Personas, factor determinante en la generación de competitividad en la empresa en estudio.

## **b) Importancia**

La importancia del estudio de la *Gestión del Talento Humano*, radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de enfoque direccionado a generar Competitividad Empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, especialmente en las dimensiones económica, social y tecnológica.

Debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente. Los talentos humanos de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin

lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

### **c) Limitaciones.**

Toda investigación aplicada en una empresa, siempre ocasiona una resistencia en el personal a brindar información, de manera que se aplicara estrategias de intervención en los involucrados en la muestra.

## **CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

El hombre es un ser natural en esencia, de naturaleza racional, en tener inteligencia y voluntad propia. Esta naturaleza humana es innata y lo coloca en una posición expectante, en comparación del resto de los seres naturales, sus acciones están condicionados a su voluntad racional, incluso muchas veces obrar en contraposición de ellos mismos.

Gracias a su capacidad inteligente, el ser humano ha sido capaz de adaptar la realidad a sus propias necesidades, utilizando la naturaleza y transformándola al modo útil para satisfacer necesidades inherentes a su condición. Sin embargo, el hombre no ejerce derechos categóricos sobre la naturaleza, por el contrario, debe tener la ecuanimidad suficiente para

administrar los recursos naturales en un distingo claro de respeto hacia la realidad natural, considerando su esencia y sostenibilidad para las futuras generaciones.

Según Martínez (2009) la filosofía griega creó una imagen del hombre centrada en la virtud y la razón: el hombre alcanzaba la virtud a través del uso de la razón y siguiendo sus demandas. El pensamiento cristiano le añadió los conceptos de amor y pecado. El Renacimiento introdujo los aspectos de poder y voluntad, plasmando la imagen política del hombre. Los siglos XVIII y XIX racionalizaron el interés de los hombres por la propiedad, las cosas y el dinero. La imagen freudiana de la primera mitad del siglo XX enfatizó el aspecto impulsivo, irracional e inconsciente del ser humano, y la psicología conductista puso el acento en la presión que ejercen los factores ambientales.

Nunca como en los tiempos actuales se enfatizó tanto la necesidad de la armonía y convivencia cívicas, como lo hace la Psicología Humanista (Martínez, 2004). Por ello, esa armonía de áreas del desarrollo humano es la que trata de ilustrar en esta investigación, ponderando la importancia y función de cada una de ellas. Este enfoque Humanista afirma que todas las facetas del proceso de desarrollo humano ponen un énfasis especial en: la unicidad de cada ser humano, tendencia natural hacia su auto-realización, libertad y auto-determinación, integración de los aspectos cognitivos con el área afectiva, conciencia y apertura solidaria con los demás seres humanos, capacidad de originalidad y creatividad, y jerarquía de valores y dignidad personal; bases fundamentales para construir metas, orientadas en acciones para cimentar logros.

### **2.1.1 Filosofía de la Gestión del Talento Humano**

Según Cano (2006) históricamente hablando, se tienen bases para pensar en realizar todo el esfuerzo posible para que la *Gestión del Talento Humano* alcance el estatus de ciencia; dicho cuerpo de conocimientos está nutrido fundamentalmente por las Ciencias del Comportamiento y, por lo tanto, la

evolución de sus principios es consubstancial al devenir de la cultura humana y ya es tiempo de contemporizar este campo de estudio "...con una cultura administrativa que destaque el valor de sus recursos humanos...", y el primer paso es enmarcarla dentro de un contexto filosófico y epistemológico para poder afianzar la fundamentación de su cuerpo de conocimientos como algo único e independiente de las demás ciencias.

La Gnoseología (del griego gnosis, 'conocimiento', y logos, 'teoría'), es la rama de la filosofía que tiene como pretensión analizar la fundamentación de un conocimiento o conjunto de; por otra parte la Epistemología (del griego, episteme, 'conocimiento'; logos, 'teoría'), es la rama de la filosofía que se ocupa de la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, de los criterios, de los tipos de conocimiento posibles y del grado con el que cada uno resulta cierto; así como de la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido (Ídem).

### **2.1.2 Gestión del Talento Humano: ciencia, técnica o arte**

La cuestión relacionada de plantear si la *Gestión del Talento Humano* es una ciencia, una técnica o un arte, ha llevado a discutir si es lo uno o lo otro o si es una combinación de las tres, pero de acuerdo con las ideas que se han vertido en este sentido, a la *Gestión del Talento Humano* se le han adjudicado en nuestra época, en la mayor parte de los países industrializados la categoría de una ciencia, por lo que corresponde ahora coadyuvar a solidificar el andamiaje a partir del cual esta ciencia se desarrollará, es decir un marco conceptual propio. Ortiz (2006) afirma que "...dicho marco constituye un entramado o red donde las ideas, los conceptos y ciertos argumentos se presentan de manera lógica. Su utilidad radica en el hecho de que nos ofrece una forma sencilla de visualizar un fenómeno de la realidad".

En palabras de Jensen (2007) la *Gestión del Talento Humano* tiene características de las cuales participa la ciencia, rasgos inconfundibles; basado en la ciencia de carácter universal; es decir que tiene universalidad: a) Se

aplica incuestionablemente en cualquier parte del mundo en la forma en que está diseñada. b) Tiene unidades que conforman un todo (auditoría, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y post-relación, fundamentalmente); tiene entonces una característica que es una sola, y no un conjunto de disposiciones y conocimientos incoherentes, sino que, por el contrario, tiene unidad en la conformación de todo, goza de esa particularidad muy propia de las ciencias. c) También en la formación de los principios financieros, psicológicos, sociológicos, legales, de la salud y administrativos han entrado los aspectos metodológicos que son inherentes a la ciencia, los cuales se aplican en toda clase de empresa, basados en los principios de la eficiencia, la productividad y la especialización. d) Goza de una característica especial como es el principio de coordinación, es decir, que todo el conjunto que presenta la administración goza de la particularidad de tener coordinación, es decir, que en ese sentido todas las acciones del desarrollo administrativo se orientan hacia las metas fijadas en forma clara, armónica y predeterminada.

La *Gestión del Talento Humano* se ha conformado a través de los tiempos, usando las modalidades del método científico. a) En primer lugar está el método del estudio analítico de las experiencias; es decir, un método en el cual el investigador se introduce en el fenómeno que está estudiando, y con base en la observación, trata de sacar particularidades del fenómeno en estudio; un ejemplo de esto podemos tomar cuando observamos a un Ingeniero Industrial que está estudiando un conjunto de obreros en tiempos y movimientos, para obtener con base en esa experiencia, generalizaciones sobre patrones de rendimiento. b) Otra de las modalidades del método científico que ha utilizado es la experimental, en la cual el investigador trata de aplicar a los conjuntos humanos que está estudiando, ciertos estímulos para detectar las reacciones que tiene el elemento humano; aunque no debemos olvidar que trabajar con los recursos humanos es mucho más difícil que trabajar con los recursos materiales y los recursos financieros, dado que la incertidumbre de la conducta humana es mayor, sin embargo, el logro de los objetivos es lo que debe guiar a la acción respectiva, la incertidumbre y el riesgo son parte de la realidad que

enfrentan los individuos, las empresas y los países al momento de tomar una decisión.

Según Torres (2000) de acuerdo a la historicidad y presente de la administración, es necesario mencionar las escuelas que han interpretado el fenómeno administrativo:

**a. La Escuela Operativa**, de corte tradicionalista, que estudia la administración a través de todos los fenómenos operativos que se presentan en la empresa; de ese conjunto de operaciones que tienen que hacerse dentro del contexto administrativo, se pueden obtener principios válidos para poder cada vez lograr mejorar los sistemas. Pertenecen a esta escuela: Henry Fayol quien introdujo la modalidad de racionalizar el trabajo, al igual que Frederick Taylor, que ha sido criticado porque en cierta forma deshumanizó el trabajo, es decir, trató de ver el aspecto producción, pero ignoró la estructura fisiológica y psicológica del individuo, que es fundamental. Sin embargo, en la sociedad empresarial actual algunas veces prevalece el criterio de aplicar sus principios como medio para lograr objetivos.

**b. La Escuela Empírica** tiene bastante parecido con la escuela operativa, tiene puntos de contacto, pero el enfoque que presenta es de la enseñanza de la Administración no de las operaciones en sí, como la Escuela Operativa. La escuela empírica estudia las experiencias completas; es decir que en las empresas existen éxitos y fracasos, y esas experiencias completas, se tratan de interpretar para enseñar la administración.

**c. La Escuela del Comportamiento Humano**, sostiene que todas las cosas se consiguen a través del elemento humano, por consiguiente, estudia la administración mediante la observación del comportamiento de las relaciones interpersonales, o sea, que, como las personas tienen que trabajar juntas, hay que tratar de interpretarlas y de motivarlas para

que orienten su conducta al cumplimiento de las metas que se establecen a través de la planificación que es la primera fase del proceso administrativo; es decir, que esta escuela, tiene un matiz psico-social.

**d. La Escuela del Sistema Social**, esta escuela tiene alguna relación con la anterior, en cuanto trata con el elemento humano también, pero esta escuela no sólo trata de estudiar a los individuos en sí, sino que trata de estudiar el comportamiento de los grupos, por cuanto tiene un matiz acentuado de tipo sociológico; esta escuela realmente ha hecho aportes extraordinarios a la administración, uno de los aportes muy señalados que tiene esta escuela es determinar que las empresas son organismos sociales que perciben influencias del medio. Esta escuela de enseñanza de la administración estudia con bastante acento lo que es la organización formal, o sea, todo ese conjunto de principios, herramientas fundamentales que nos sirven a nosotros para organizar una empresa; esta escuela ha aportado el estudio de la organización informal; que trata del estudio minucioso de todos esos grupos pequeños que se conforman en las empresas y que son capaces, por el poder que algunas veces llegan a tener, de influir negativamente en la cotidianidad de la empresa.

**e. La Escuela de la Teoría de las Decisiones** que están alineados todos aquellos elementos que tienen un sentido utilitario, bastante señalado en la administración; esta escuela trata de estudiar la administración a través del perfeccionamiento del mecanismo de las decisiones y parte de la premisa de que la administración es un conjunto sucesivo de toma de decisiones, y que hay que estudiar el mecanismo de las decisiones como un foco central de la administración y de allí, de ese foco central, va a depender toda la estructura administrativa.

**f. La Escuela Matemática** cuyos teóricos matemáticos sostienen que siendo la administración una ciencia con sentido lógico, puede

someterse a modelos matemáticos y aplicar éstos a un momento dado. La verdad es que han tenido mucha aceptación los que participan en esta escuela, en el sentido de que hay áreas del quehacer administrativo que sí necesitan mucho de las matemáticas, por ejemplo un área es la producción y en ese sentido, el uso de las matemáticas ha sido adecuado porque a través de técnicas como la programación lineal, se pueden tomar mejores decisiones sobre qué combinación de artículos se van a producir para sacar el mayor margen de utilidad; se han aplicado modelos matemáticos y reglas de nemotecnia que han permitido a veces tomar decisiones muy adecuadas. Se acepta que las matemáticas son un valioso auxiliar para la administración y para la economía, herramientas que constituyen grandemente para el mejor desarrollo de la Administración.

Por lo tanto, a través de la Gestión del Talento Humano es posible adquirir un conocimiento exacto y certero sobre la adecuada dirección de las personas en las organizaciones. Casi todo el conocimiento sobre el *management* del Talento Humano deriva de la experiencia, ya sea de la procedente del mundo externo, que imprime sensaciones en la mente, ya sea de la experiencia interna, cuando la mente refleja sus propias actividades. Además, el conocimiento humano de los objetos físicos externos obtenido a través de las herramientas administrativas aplicadas a la Gestión del Talento Humano, está siempre sujeto a los errores de los sentidos.

En la Gestión del Talento Humano se combinan elementos del racionalismo con algunas tesis procedentes del empirismo. El acto de administrar el Talento Humano es tan antiguo como el hombre mismo; desde el momento en que dos o más personas se ponen de acuerdo para desarrollar un propósito común, surge el acto administrativo; sencillamente porque al ponerse de acuerdo dos o más personas para desarrollar una meta o un propósito, prácticamente están entrando a lo que es el corazón de la administración donde tiene que planificarse la forma de desarrollar las acciones y establecer un ordenamiento

mediante la organización de los esfuerzos individuales en forma coordinada, es decir; el buen manejo de las mejores intenciones del hombre.

Según Díaz (2005) los problemas que se le han presentado a la Gestión del Talento Humano, en algunos contextos, es su carácter contingencial, el mundo va cambiando vertiginosamente.

“... al parecer, sobre todo en occidente, el hombre a través de su sentido de la vista, se conecta de una manera más integral al mundo que le rodea, con relación a sus otros sentidos. Por ello, el ser humano, se enrola en la llamada cultura visual, en la que, apoyada por elementos tecnológicos cada vez más complejos, intenta abstraer la esencia de las cosas”.

La complejidad de los sistemas en que se aplica la *Gestión del Talento Humano* se van acentuando, como en la actual coyuntura de la mega tendencia globalizadora, que genera nuevos escenarios y en los cuales se incluyen nuevas variables como la competitividad, la calidad y la excelencia; por lo tanto, el administrador debe conocer diversas técnicas gerenciales que le permitan competir en diversos mercados en forma agresiva, ya que así lo exige el medio en el cual se mueven las organizaciones. En suma, en la medida en que los avances tecnológicos se desarrollan velozmente, los administradores toman conciencia de la alta responsabilidad de desarrollar la Gestión del Talento Humano, tomando en cuenta los nuevos enfoques que se presentan y que necesariamente, la aplicación del proceso administrativo se torna más compleja, para lo cual cada una de sus fases requiere una especialización, ya que va adquiriendo, cada vez más, una característica propia, delimitada, única, como es la coordinación de las diferentes fases y su aplicación en las diversas áreas funcionales que componen la empresa, es importante establecer los fundamentos epistemológicos y las diversas metodologías que deberán aplicarse para, por un lado, delimitar bien el campo de la Gestión del Talento Humano y por el otro, continuar desarrollándola con miras a estructurarla cada vez más como un campo independiente de las demás ciencias sociales.

Recordemos que no fue sino a mediados del siglo XX en que el estudio de la *Gestión del Talento Humano* se aplicó en forma sistemática y metodológica, tratando de lograr a través de ésta el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta el hombre. Por lo tanto, las bases conceptuales que ayudan a delimitar esta línea de investigación tener cinco elementos fundamentales: a) debe manifestarse el espacio o naturaleza al que pertenece su estudio, b) debe de indicar un conjunto de principios, teorías y prácticas, c) debe estar el concepto humano en todas sus dimensiones: biológica, psicológica y social, d) debe tener concreción de propósitos comunes claros y definidos, e) el estudio e investigación de las diversas relaciones que se presentan entre los recursos con que se cuenta para el logro del objetivo final.

La *Gestión del Talento Humano*, no es una rama particular del conocimiento universal independiente, sino que tiene sus interpretaciones con otras ciencias. La administración cada día es más compleja por la competitividad del medio, por el intercambio internacional, por los avances tecnológicos, por las necesidades múltiples y diversas y por la necesidad del hombre en forma específica de mantener esquemas que le conduzcan al éxito en las diversas tareas que emprenda en su vida.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### *a. Antecedentes Internacionales*

- De la Cruz, M. y Martínez, C. (2010) en su trabajo de investigación “*Competitividad empresarial: Labor de Recursos Humanos en las organizaciones*”; para optar el grado de Licenciatura en Administración, en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (Universidad pública en Ciudad Victoria, México), plantea:

El objetivo de la investigación fue demostrar que las empresas para ser más competentes en el mercado que cada es más exigente, necesitan tener calidad en los Recursos Humanos, factor determinante para alcanzar posición de sostenibilidad empresarial, basados en alta productividad.

Las conclusiones fueron que los *Recursos Humanos* es parte esencial para que organización sea competitiva en los negocios. Los planes se elaboran con alto grado de análisis y coherencia, sin embargo, son las personas quienes con el trabajo en equipo logran resultados. En las empresas del siglo XXI los recursos humanos se convierten en el principal activo de las empresas, las cuales deben atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger, basados en una correcta gestión, dando como resultado el desarrollo de competitividad organizacional. El enfoque moderno de Dirección de Recursos Humanos concibe al capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible. Los nuevos modelos de gestión de este activo intangible perciben a los recursos humanos como una inversión y no como un costo.

- Hernando, M. (2007) en su trabajo de investigación "*Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata*"; para optar el grado de Maestría en Administración de Negocios, en la Universidad Nacional de Mar del Plata, afirma que:

El objetivo principal del trabajo de investigación fue determinar las *buenas prácticas* en la Gestión de Recursos Humanos y su real aplicación en la plaza de Mar del Plata. También planteo objetivo específicos, como es analizar la importancia que tiene el recurso humano para el directivo principal de las organizaciones y determinar el alcance de las funciones que se desarrollan en el área de Recursos Humanos organizaciones de nuestra ciudad.

Los resultados obtenidos fueron que todavía existe – en un número significativo de organizaciones – una falta de interés o preocupación respecto a la gestión de *Recursos Humanos*. Se denota una falta de conciencia de los directivos, sobre la importancia estratégica de la utilización de las herramientas

de recursos humanos disponibles para mejorar la gestión de las organizaciones.

Resulta contradictoria con la corriente actual que considera necesario transformarse y cambiar para mejorar, valorando el conocimiento humano en ese propósito; la visión miope de la plaza de Mar del Plata que pospone su desarrollo estratégico o menosprecia la disciplina de *Recursos Humanos*; si bien, en algunas organizaciones existe una incipiente utilización más actualizada de la función (especialmente en temas de seguridad e higiene y administración de recursos humanos). Hace falta trabajar mucho para convencer a los dirigentes de las organizaciones marplatenses para que vean a *Recursos Humanos* como una inversión y no como un costo. El hecho de que el 43% de las organizaciones encuestadas, tengan ya un área específica de Recursos Humanos, da cuenta de un comienzo de asignación de prioridades para mejorar la gestión.

Las conclusiones del trabajo de investigación es que la gestión de los recursos humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización (su gente); ésta posibilita el logro de la calidad y la competitividad requerida para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Siendo la organización un sistema de funciones y responsabilidades, la gestión de recursos humanos no es competencia exclusiva de una unidad organizativa especializada sino de todos los líderes de todos los niveles y funciones. Es necesario que todas las organizaciones prioricen la función de recursos humanos, reconociendo la importancia que tiene para el alcance de sus objetivos.

- Lombardo, L. (2010) en su trabajo de investigación "*La gestión del Recurso Humano como ventaja empresarial*"; para optar el grado de Magister en Marketing de Servicios, en la Universidad Nacional de Comahue – Neuquén (Universidad Pública en Neuquén – Argentina) , afirma que:

El objetivo de la investigación fue conocer la relación entre la generación y producción de información y conocimiento por las personas en las organizaciones y la generación de capacidades que le permiten a las organizaciones competir. Es a partir del concepto se pretende tratar aspectos teóricos relacionados con la temática de la *Gestión de Recursos Humanos* y su estrecha relación con el concepto de ventaja competitiva. Se analizan las características que presentan aquellos recursos que devienen de fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones y se ilustra cómo los recursos humanos cumplen con dichos criterios.

Las conclusiones obtenidas de la investigación esta centradas en explicar que en las empresas del siglo XXI los recursos humanos se convierten en el principal activo a los cuales debe atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger; y su correcta gestión deviene en un requisito indispensable para la competitividad organizacional. También concluye que el enfoque moderno de Dirección de Recursos Humanos concibe al capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo tanto, es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos.

#### ***b. Antecedentes Nacionales***

- Bedoya, Enrique (2003) en su trabajo de investigación "*La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*", para optar el grado académico de Magister en Administración y Gestión Empresarial, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Universidad Pública en Lima – Perú); planteo lo siguiente:

El objeto central de la tesis es demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y

aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el *desarrollo humano*, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Llegando a la conclusión que la evaluación del desempeño de los recursos humanos debe ejecutarse en las empresas de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de métodos adecuados y pertinentes; además que es conveniente, vincular los programas de producción y/o servicios, con los de desempeño del recurso humano.

También concluyo que la evaluación del desempeño del recurso humano de una empresa competitiva, al ser un proceso gerencial, debe establecerse los lineamientos y mecanismos para su ejecución, midiendo resultados y su aplicación efectiva con beneficios recíprocos, sirviendo para el alcance de los propósitos: a) Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que concierne a la promoción, traslados, subidas salariales y terminación del empleo, b) Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados, c) Retroalimentar al personal señalándoseles sus logros y sus deficiencias, d) Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se logrará atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor cualificadas, e) Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización.

- Pereyra, P. (2014) en su trabajo de investigación "*Propuesta de modelo de gestión por procesos del área de capital humano para la implementación de un sistema de capacitación que permita mejorar la competitividad de asociaciones de MyPE metalmecánica del Parque Industrial de Villa el Salvador (VES) y su posicionamiento en el mercado*", para optar el grado académico de Licenciado

en Administración y Finanzas, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Universidad Privada en Lima – Perú); planteo lo siguiente:

El objetivo de la investigación es el desarrollo de un modelo de capacitación que permitirá combatir la baja capacitación y desarrollo de habilidades que tienen las MyPE metalmecánica en Villa El Salvador, partiendo de la identificación del problema en la gestión del capital humano y permitiendo fortalecer la productividad y competitividad de las MyPE a través de una correcta gestión del capital humano.

Las conclusiones obtenidas de la investigación indican que se debe tomar en cuenta los indicadores propuestos en la investigación para un correcto control de la implicancia de este sistema en el desenvolvimiento de la empresa y en el desarrollo del personal. El sistema de capacitación debe estar orientado a la calidad en todos sus procesos por ende debe ser mejorado cuando sea necesario. El programa de capacitación debe ser lanzado mensualmente y contar con un volumen adecuado de personal que permita el desarrollo de un curso, en caso de no cumplir con este se almacenará esta información para el siguiente mes que se pueda cumplir con la capacidad. En el caso un curso sea aprobado se debe cumplir estrictamente con las fechas establecidas en cada parte del proceso debido a que la cancelación de un curso, puede perjudicar a los agentes relacionados al sistema tomando con mayor importancia al cliente final.

También se concluye realizar reportes de avances trimestrales y mensuales, poniendo objetivos que permitan medir el avance del sistema de capacitación. Por último, se recomienda en cuanto a la capacitación buscar que los jefes y gerentes de cada *MyPE* puedan llevar cursos de gestión debido a que como pilar de la empresa deben estar aptos para poder guiar a sus trabajadores en la parte técnica y de conocimientos gerenciales.

- Pardo, C. (2011) en su trabajo de investigación “*La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*”, investigador universitario en la Universidad La Salle - Arequipa; planteo lo siguiente:

El objetivo central de la investigación estaba referida a al estudio del enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano, a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal, con el fin de enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se direcciona hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada.

Las conclusiones obtenidas del estudio explican que la actual gestión del talento humano, antes *administración de personal*, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada, la cual debe comprender: el objetivo estratégico de la *Gestión del Talento Humano*, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano.

También se determinó que el principal factor de éxito en la organización está centrado en el equipo de trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos para ser un equipo altamente efectivo, el cual se constituirá en un factor diferenciador que garantice los menores costos de operación y los mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir. Así mismo, la eficacia y pertinencia de sus estrategias redundarán de igual forma en los resultados del área, traducidos en la disminución de los índices de ausentismo y rotación, de accidentes de trabajo, desmotivación, demandas laborales, errores en procesos, disminución en tiempos de alistamiento y operación, entre otros.

Por otra parte, se estableció que toda organización competitiva estará a la vanguardia de las necesidades de su entorno, en la medida que traduzca sus necesidades en estrategias de acción eficientes y socialmente responsables con su cliente externo interno y que garanticen los mejores resultados para sus inversores.

### **3.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS**

En la actualidad empresarial, basada en el principio de competitividad pleno, la *Gestión del Talento Humano* es el interés elemental de las áreas responsables en las organizaciones, pasando de ser una área limitada a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo, a una *Gestión del Talento Humano*, convertido en un factor transcendental, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran envergadura de la efectividad del personal en sus labores diarias, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

Por lo tanto, el área operativa de personal se convierte en la piedra angular estratégica de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. La finalidad está centrada en desarrollar a las personas integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

#### **3.2.1 Gestión del Talento Humano**

Según Dolan, S., Schuler, S. y Valle, R. (1999) afirman puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos. Todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de los colaboradores a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas, se transforman en un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Desde la perspectiva ideológica de las organizaciones competitivas de hoy, la percepción de perspectiva estratégica en el área de *gestión del talento humano*, ha mutado radicalmente. En este contexto se concibe que la dirección estratégica del Talento Humano es el vértice superior en el cual sustentan la implantación y desarrollo de las estrategias empresariales, transformándose en el eje impulsor de la creación de valor para la organización.

También Chiavenato, I. (2002) afirma que la *gestión del talento humano* es un área muy susceptible en el desarrollo y aplicación práctico del concepto y dimensionado en las organizaciones modernas, expresadas en el modelo de manejo, desarrollo y competitividad. Explica lo contingente y situacional en su ejecución, sujeta a la influencia de factores como la cultura organizacional, el tipo de estructura organizacional formalizada por la empresa, la influencia del contexto ambiental, el negocio de la empresa, en grado de tecnología asumida, el sinnúmero de procesos internos y otra infinidad de variable consideradas en el diagnóstico empresarial.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente en la *gestión del talento humano*.

## **I. Contratación del Talento Humano**

El proceso sistemático de integrar las personas a la organización, representan la vía que conduce a su ingreso en la organización. Chiavenato, I. (2009) afirma que es el medio por el cual los candidatos reales y potenciales que se ajusten y reúnan competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales son integradas a la organización. Las organizaciones cuentan con métodos planeados de evaluación, que codifican las métricas deseables e importantes para alcanzar sus planes y fortalecer su cultura interna, y de ahí

que seleccionan a aquellos postulantes que las reúnen el perfil requerido. El proceso de selección consiste en identificar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que requerido por la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también deciden dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección bidireccional.

En la actualidad predomina la perspectiva estratégica, planteando el proceso de incorporar a las personas como una estrategia para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. El modelo es sistemático e incremental porque busca la mejora continua de los colaboradores y agregar valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga competitividad por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de integración de los nuevos valores humanos.

#### **a) *El reclutamiento del personal***

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al *Mercado de Talento Humano* para abastecer su proceso de selección. Según Alles, M. (2000) es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al *Mercado de Talento Humano*. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a

esos cambios constantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. El reclutamiento incluye una fracción considerable del *Mercado de Talento Humano*. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección.

### ***b) Selección de Personal***

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. Cohen, B. (1981) explica que la selección consiste esencialmente en comparar aptitudes y posibilidades del candidato con la exigencia del puesto. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

El proceso de selección de personal no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad. Debe ser adaptable, ágil y flexible. Además, para que sea participativo, debe estar descentralizado; es decir, es necesario que los gerentes de línea y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. Existe una

elevada correlación entre el éxito de la organización y la delegación del proceso de selección a mano de los gerentes y sus equipos de trabajo, con una postura de administración participativa. Ésta se caracteriza por la descentralización de la administración de capital humano para que cada gerente se convierta en administrador de sus subordinados. Es más, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo.

En las organizaciones exitosas los gerentes y sus equipos son los que seleccionan a las personas. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean los responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas. Lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de las competencias esenciales que necesita.

## **II. Inducción del Talento Humano**

Las organizaciones no operan a partir de la improvisación, ni funcionan por azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Si bien las organizaciones poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Según Chiavenato, I. (2009) para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existen en la organización y, con ello, buscan delimitar la acción de cada persona, racionalizar la situación imponiendo reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de la previsión y centralizar las funciones y los controles. Así surge la

burocratización, la cual, en cierta medida, aporta eficiencia a la organización en razón de su carácter racional, pero no siempre compensa la rigidez y la racionalidad lógica asociadas a ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y flexibilizar a las organizaciones.

En el marco de la Gestión del Talento Humano, Chiavenato, I. (2002) afirma que el proceso de colocación se basa en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas *miren más* hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización. Además, privilegian los factores motivacionales, porque conceden suma importancia a los aspectos del contenido y a los factores de la satisfacción. En estas condiciones todo es provisional y mutable, el sistema privilegia el cambio, la mejora constante y el desarrollo de las actividades que aseguren la competitividad de la organización. En dichas organizaciones el proceso para colocar a las personas se orienta hacia el futuro y hacia la construcción de su destino.

#### **a) *Orientación del Talento Humano***

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003) definen a la orientación del Talento Humano como las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben para ayudar a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el

mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

### ***b) Modelado de trabajo***

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó, es decir, la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. Según Carazo, A. (2007) lo define como la agrupación de funciones o actividades necesarias para llevar a cabo el negocio y que requieren un nivel de competencias o conocimientos necesarios. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos.

El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos. Hoy en día, el modelado del trabajo requiere de flexibilidad y de una intensa participación de las personas involucradas.

Fernández-Ríos, M. (1995) considera que el análisis de puestos es el proceso a través del cual un puesto está compuesto en unidades menores e identificables. El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico en comparación con otros y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otros términos, permite la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación.

Según la teoría de los dos factores de Herzberg, F. (2003) el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante.

### ***c) Evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las

metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Según Chiavenato, I. (2009) la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, Urdaneta, R. y Urdaneta, V. (2013) afirman que debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- a. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis

objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- c. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- d. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

### **III. Recompensa del Talento Humano**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

Según Chiavenato, I. (2002) la palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

El enfoque de la Gestión del Talento Humano predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc. En este caso la remuneración obedece a es que más flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se

sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles.

### **a) Remuneración**

El Según Urquijo, J. (2008), define a la remuneración como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios; es decir el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su labor. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que le permitan el alcance de sus objetivos. Entendiéndose por contribuciones los pagos que hace el trabajador a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.).

Chiavenato, I. (2009) explica que la administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

- a. El equilibrio interno.** Es la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- b. Equilibrio externo.** Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el

mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

### ***b) Programa de incentivos***

Además de remunerar a las personas es necesario incentivarlas continuamente para que alcancen metas y resultados desafiantes. La remuneración fija funciona como un factor higiénico. El sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Los nuevos métodos de remuneración precisan de la remuneración variable para incrementar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. Algunos de los métodos de remuneración variable son: los planes del bono anual, la distribución de acciones entre los trabajadores, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia y la distribución de utilidades entre los trabajadores. La elección del método más adecuado depende directamente de las necesidades de la organización y de las personas.

Según Sherman, J. y Chruden, H. (1999) los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona en sus labores, no se mide en función del tiempo que la persona haya permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concebidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

### ***c) Prestaciones y servicios***

Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración total. El salario que se

paga por el puesto ocupado representa sólo una fracción del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal. Una parte considerable de la remuneración adopta la forma de las prestaciones y los servicios sociales que proporcionan a los empleados. Además, las prestaciones y los servicios que la organización brinda a sus empleados influyen enormemente en la calidad de vida en la organización.

Según Dessler, G. (2009) las prestaciones y servicios comprenden cualquier complemento al salario que se entrega a los empleados. La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración. Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores. Son facilidades que ahorran el tiempo, el dinero y el esfuerzo de las personas.

Los planes de prestaciones surgieron con una perspectiva paternalista y unilateral para retener a las personas y reducir la rotación y el ausentismo. Hoy en día, forman parte de la competitividad organizacional para atraer y retener a los talentos. En razón de sus objetivos, son asistenciales, recreativas o complementarias. Los planes de prestaciones y servicios sociales buscan satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales.

#### **IV. Desarrollo del Talento Humano**

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Según Werther, W. y Davis, K. (2008) es una actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas, buscando el crecimiento profesional y acrecentando actitudes de una determinada filosofía organizacional, basado en el aprendizaje integral con miras al desempeño futuro competitivo.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante y fundamental, por lo tanto, la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil. En otras palabras, el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente —antes que otros— en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad.

### ***a) Capacitación***

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la

capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Según Chiavenato, I. (2009) la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La conducción del programa de capacitación se hace por medio de técnicas para diseminar información, como lecturas, instrucción programada, y también a través de la capacitación en el puesto y en clase. Las técnicas de capacitación se clasifican en razón del uso, del tiempo y del lugar y se basan en la aplicación de la teoría del aprendizaje. La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos. La teoría de los resultados ha sido muy utilizada en tiempos recientes.

### ***b) Desarrollo de personas***

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del *coaching* y el *mentoring*, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

Según Werther, W. y Davis, K. (2008) el desarrollo está ligado a la educación que busca el crecimiento profesional, con la consigna de incrementar actitudes sinérgicas hacia una determinada filosofía organizacional, construido en base a un aprendizaje integral con miras al desempeño futuro, desarrollado generalmente a largo plazo.

Existen métodos de desarrollo de las personas relacionados con el puesto actual y fuera del puesto, así como el desarrollo de carreras y de los programas de *trainees*. No obstante, la capacitación y el desarrollo requieren de los esfuerzos mayores del desarrollo organizacional. El proceso del desarrollo organizacional implica el diagnóstico, la intervención y el refuerzo. Existe toda una gama de técnicas de desarrollo organizacional con distintos niveles de intervención.

## **V. Retención del Talento Humano**

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Gonzales, R. (2005) explica que los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Chiavenato, I. (2009) explica que la Gestión del Talento Humano trabaja con procesos para retener a las personas muy complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas.

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

### **a) Relaciones con el Talento Humano**

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) afirma que las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Unos programas de relaciones con los empleados deben incluir:

- a. Comunicaciones.** La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.

- b. Cooperación.** La organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
- c. Protección.** El lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico.
- d. Ayuda.** La organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
- e. Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

#### **b) Higiene, seguridad y calidad de vida**

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado, están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Hay dos aspectos: la higiene y la seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

De acuerdo con Neffa, J. (1988) define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

Cuando hablamos de salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como

las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar.

También Chiavenato, I. (2009) afirma que la higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.

## **VI. Supervisión del Talento Humano**

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades.

También Chiavenato, I. (2009) explica desde el enfoque moderno de la Gestión del Talento Humano, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas e incentivar su comportamiento), con un esquema de autocontrol y flexibilidad (atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que ofrece la disciplina por consenso (deja a las personas y a los equipos en libertad para

decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) en un sistema totalmente óptimo para supervisar a talento en la organización.

Castaño, R. (2005) explica que supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de *staff* del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.

#### **a) Base de datos y sistemas de información de recursos humanos**

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente.

Desde el punto de vista de Chiavenato, I. (2000) la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se superponen y se interpretan de manera compleja.

En realidad, la administración de recursos humanos requiere de varios bancos de datos con distintos registros sobre el personal, los puestos, las secciones, etc. El sistema de información de la administración de recursos humanos se puede dirigir a los especialistas en recursos humanos, a los gerentes de línea y a todos los trabajadores. Dado que requiere de inversiones, el sistema debe ser evaluado en cuanto a sus costos y beneficios. Por otra parte, los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos abandonaron su aspecto autoritario-coercitivo y han migrado hacia la atribución de facultades a las personas.

Así, la tradicional jornada laboral fija se ha vuelto flexible y las alternativas ahora incluyen la semana laboral reducida, el horario laboral flexible, el trabajo compartido, el trabajo a distancia y el trabajo de tiempo parcial para satisfacer las necesidades de las personas. Por último, el balance social es un documento que recapitula datos que permiten apreciar las acciones de la organización en el terreno social y significa un paso en dirección de la contabilidad de la administración de recursos humanos y el capital intelectual.

### **3.2.2 Competitividad Empresarial**

La competitividad empresarial es el factor determinante en las empresas, gracias a ello se puede medir objetivamente el crecimiento sujeto al entorno económico y social. Las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos condicionados a una mejora continua. Cuervo, A. (1993) afirma que para que pueda alcanzar este objetivo, se necesita que dentro de la organización haya un departamento de *gestión del talento humano*, que desarrolle y potencialice las competencias de los colaboradores en la empresa, sustentada en una buena dirección y control para enfrentar cada situación que pase en interior o exterior de la empresa.

El área de *gestión del talento humano* tiene tareas estratégicas y direccionadas al reclutamiento, selección y capacitación de los colaboradores, con el fin de alcanzar la productividad y consecuentemente la rentabilidad

esperada por la organización. Estos resultados planteados en el desarrollo de los planes de la organización incluyen saber contratar el personal adecuado, con las competencias exigidas y la experiencia necesaria para que pueda laborar de manera efectiva en la empresa.

En este ambiente de competitividad basado en la efectividad de resultados, las empresas tienen que adaptarse constantemente para alcanzar rentabilidad y sostenibilidad en la industria. Esta adaptación pasa por entender las nuevas exigencias de los clientes, influidos de manera importante por el fenómeno de la globalización avasallante, en el que las costumbres se han universalizado y fusionado, haciendo de ellas impredecibles. En respuesta a estas nuevas tendencias, las organizaciones competitivas tienen que adaptar su equipo de colaboradores a estas nuevas exigencias, permitiendo tomar de decisiones óptimas que conlleven a desarrollar estrategias competitivas.

Según Fong, C. (2003) la competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno, para satisfacción de clientes, accionistas, directivos, empleados y acreedores. La valoración de la competitividad en la organización trabaja con métricas representativas para la estratificación de la organización en la industria:

- a. Posicionamiento en el sector
- b. Innovación tecnológica y métodos de gestión.
- c. Eficiencia en los costes de fabricación y utilización del Talento Humano.

Afirma Porter, M. (1991) que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa habría que evaluar la empresa y al sector donde desarrolla actividades, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a posturas académicas sobre factores que determinan la competitividad de una organización está determinada por tres tipos de factores: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (Galán y Vecino, 1997).

Estos tres factores tienen un carácter incremental, de manera que sus efectos sobre la competitividad son el resultado acumulado de las diferentes estrategias efectivizadas en el resultado obtenido por las empresas. Si bien cada uno de los factores actúa de manera independiente, son los resultados totales que evalúa la organización. Creatividad e innovación es una postura que debería poner en práctica toda empresa que postule ser competitivas en su industria, determinada por la globalización galopante que inclina competir constantemente en el mundo empresarial.

De acuerdo a lo que menciona Martínez, S. (2010) afirma que un modelo causal de competitividad empresarial, es la validación por medio de los recursos internos de la organización para alcanzar una ventaja competitiva, dando mayor prioridad al esquema propuesto para gestionar los recursos efectivamente y relacionarlos con las metas planeadas por la empresa.

### ***A. Teoría de competitividad***

El análisis del concepto de competitividad incluye una serie de posturas que analizan más allá de los comúnmente estudiados, explica que, para conseguir una auténtica competitividad sostenible a través del tiempo, es necesario la implementación de un conjunto de políticas que viabilicen la superación de los obstáculos existentes para lograrla. Es generalizado la práctica empresarial sobre el concepto de competitividad, tradicionalmente se considera que, a mayor inversión en activos tangibles e intangibles, mayor será la participación de mercados, por lo tanto, mayor posicionamiento en la industria.

Para Porter, M. (2002) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados. Para ser competitivo se requiere ser productivo y además utilizar con inteligencia los recursos del ambiente externo, lo que en otras palabras se puede expresar como la administración óptima interna y del ambiente de la organización.

El concepto desarrollado anteriormente tiene significancia trascendental en los resultados de la organización, considerando la competitividad un indicador sujeto a la capacidad de producir bienes y servicios de calidad, que tengan aceptación de mercado y logren traspasar las fronteras físicas en ámbitos globales. Deben cumplir con la triada de eficiencia, eficacia y efectividad. Conceptuando la efectividad como el equilibrio entre la eficiencia y la eficacia organizacional.

Para enfrentar estos nuevos retos y desafíos las organizaciones de hoy, tienen que reajustar sus estrategias desarrolladas en ambientes contingenciales. En consecuencia, el área de *gestión del talento humano* se convierte en determinante para la organización en su búsqueda y realización de ventajas competitivas sostenibles. En el ámbito empresarial aún está en debate la primacía de la gestión del capital humano y la gestión del conocimiento como medios para alcanzar altos rendimientos en las empresas. Por lo tanto, su correcta gestión se ha transformado en el fundamento de la competitividad empresarial actual, incidiendo en que los colaboradores son el mayor activo de una organización.

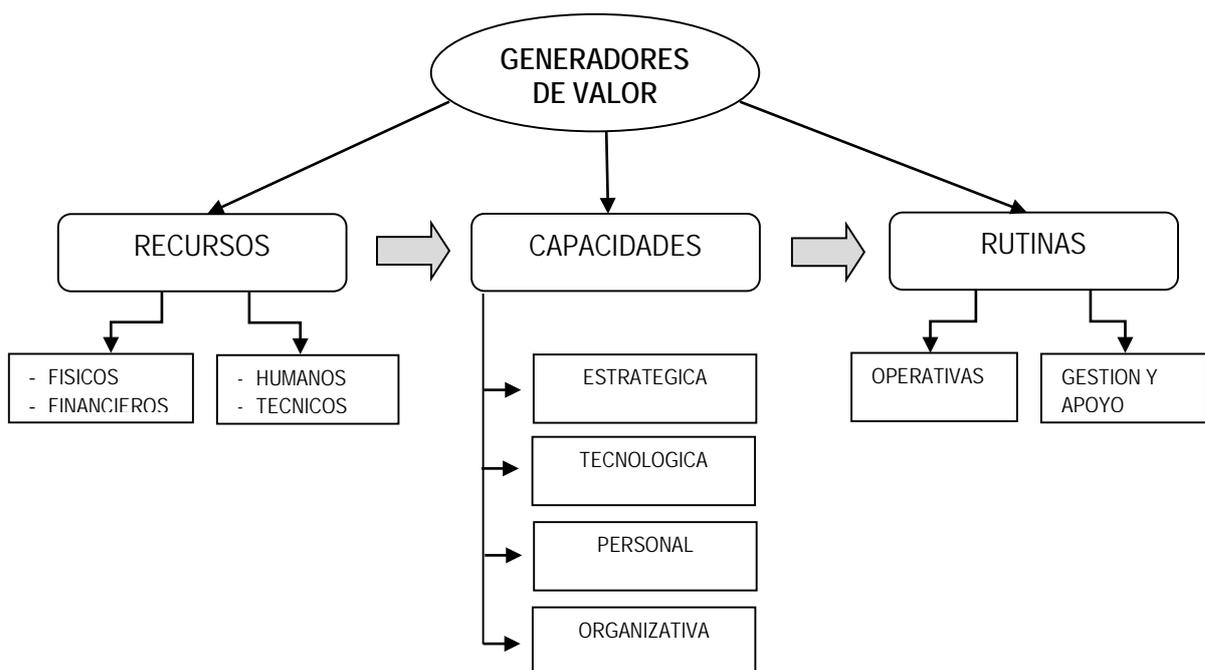
Sin embargo, aunque se ha certificado la trascendencia lograda con sus aportes en los últimos años por los colaboradores en las empresas, las organizaciones empresariales no han tomado conciencia de su total magnitud en el problema de la *gestión eficaz del talento humano*. Tampoco se ha hecho muy poco por los involucrados en la generación de ventajas competitivas,

afirmación que ejemplifica a través de la gestión inadecuada del nivel óptimo en el desarrollo de sus potencialidades, es decir el conocimiento, su creatividad e innovación, tarea por hacer en aras de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

### **B. Teoría de la Ventaja Competitiva**

Sustentar antecedentes teóricos y metodologías en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan por potenciar sus generadores de valor, son los correctos y homogéneos, sería demasiado extenso. En general están de acuerdo en los denominados activos estratégicos de las organizaciones, entendiendo por estos los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares para alcanzar la ventaja competitiva, necesariamente alcanzadas a largo plazo.

Grant, M. (1994) hace énfasis en los factores internos de la empresa y teniendo como vértice la competitividad, afirma que, para adaptarse a un entorno cambiante, la organización tiene que ser suficientemente capaz de enfrentarla y ofrecer una sólida base edificada en lineamientos y principios para conseguir la estrategia, direccionada sobre las necesidades que pretende satisfacer.



## *Figura 2. Generadores de valor*

*Fuente.* Tomado de El Potencial Competitivo de la Empresa. Sáez, A. (2000). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N° 3.

Porter, M. (2002) afianza un nuevo concepto referido a la cadena de valor y lo ofrece como estrategia para potencializar los recursos de la organización como fuente de ventaja competitiva y alcanzar sostenibilidad. Las empresas realizan una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio. A través de la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, a través de las que se puede crear valor para los clientes (cinco primarias y cuatro de apoyo).

Fernández, Z. (1993) afirma que el manejo adecuado de recursos especializados en la organización implica resultados productivos y rentables mediante la optimización de productos y servicios orientados a la industria en la cual desarrollamos actividades. También afirma que la diversificación de un portafolio de negocios está estrechamente ligado al dominio de conocimientos comerciales o tecnológicos, en que las tecnologías de proceso orientadas a los resultados estratégicos, fundamentadas en su apoyo sobre capacidades complejas y poco codificables, son más seguras, adquiriendo mayor importancia que las tecnologías de producto.

### **I. Recursos Empresariales**

Según Grant, M. (1994) los recursos son los activos que posee una empresa y que se pueden diferenciar en activos tangibles e intangibles, de acuerdo a su definición y valoración con bases contables. Los recursos de cualquier tipo son los elementos que utilizan las empresas para realizar sus actividades y de esta manera alcanzar sus metas. Habilidades, aptitudes, capacidades, competencias y recursos son factores que forman parte de una empresa y que sin duda llegan a ser parte importante y fundamental en la operación cotidiana que realiza la empresa para generar utilidad y a su vez posicionamiento en el mercado.

Al descomponerse los distintos tipos de recursos, encontramos los recursos tangibles que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa.

Entre los activos intangibles se tiene a la reputación, las relaciones con el cliente, la marca como valor del mercado, la calidad de los productos y servicios, las relaciones con los proveedores, patentes y propiedad intelectual, información tanto externa como interna. En la formación de los recursos humanos tangibles pueden ser de dos tipos, recursos intangibles humanos y recursos intangibles técnicos. Son ejemplos típicos de recursos intangibles humanos el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, y la cultura que oriente, motive y comprometa a los empleados. Dentro de los recursos intangibles técnicos están el dominio de tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a los cambios del entorno a través de un potencial de innovar y buena información comercial de las necesidades del mercado y del comportamiento del consumidor así como una buena relación con los proveedores y clientes.

## **II. Capacidades empresariales**

Si bien los recursos de la organización son elementales para generar ventajas competitivas, depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan para alcanzarla. Por lo tanto, de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma (Cuervo, A. 1993).

El modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad, K. y Hamel, G. (1995) plantea que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo. Definen las competencias nucleares como

el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características:

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia, siendo difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

También Jarillo, C. (1990) establece ciertas características de las competencias clave como:

- Conjunto de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones.
- Plataformas flexibles de largo plazo capaces de adaptación y evolución.
- Limitadas en número.
- Fuentes de potenciación, fuera de lo común, de la cadena de valor.
- Campos en los que la empresa puede dominar.
- Elementos importantes a la larga para los clientes.
- Incorporados a los sistemas de organización.

Por lo tanto, la ventaja competitiva identificada por poder dar respuesta a la demanda y alcanzar altos niveles de rentabilidad, es aquella que, basándose en competencias nucleares, es capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida. Esta significa que la empresa está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos son incapaces de imitarla.

Desde el punto de vista interno de la empresa, se asegura la ventaja competitiva con la posesión de competencias distintivas (Lorino, P., 1993), en cuanto a recursos, capacidades y rutinas, que incrementa su eficacia y eficiencia, permitiéndole distanciarse de la competencia. También la Asociación

Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término de competencia básica distintiva como sinónimo de competencia nuclear y las categoriza en cuatro clases; estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es el valedor de la ventaja competitiva.

Estas competencias básicas distintivas hay que buscarlas desde el punto de vista interno y desde el externo. La introspección para ver lo que la empresa sabe hacer y cómo, y desde la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa está añadiendo. En muchas ocasiones no coincide la estima del cliente hacia los productos o servicios de la empresa con lo que ésta cree que es fuente de diferenciación o excelencia tecnológica.

El concepto y componentes de las cuatro competencias básicas distintivas se recogen sintéticamente en la figura siguiente.

COMPETENCIA	CONCEPTOS	COMPONENTES
ESTRATEGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés (stakeholders) y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lo que quiere ser la empresa: Visión, misión y objetivos.</li> <li>– Lo que es y lo que sabe hacer en base a sus recursos.</li> <li>– Lo que es capaz de ser y hacer en base a sus capacidades.</li> <li>– Gestión y coordinación de los</li> </ul>
TECNOLOGICA	Es la capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stock de tecnologías.</li> <li>– Know how para aplicarlas.</li> <li>– Capacidad de innovación</li> </ul>
PERSONAL	El Ethos de la organización como conjunto de capacidades de las personas conocidas o no, y utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aptitudes conocimientos (lo que sabe hacer).</li> <li>– Oficio o habilidades (lo que puede hacer)</li> </ul>
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseño de metas.</li> <li>– Rutinas y métodos.</li> <li>– Estructura de poder.</li> <li>– Sistema de dirección.</li> <li>– Sistema de información</li> </ul>

**Figura 3.** Concepto y componentes de las competencias básicas distintivas.

Fuente. Tomado de El Potencial Competitivo de la Empresa. Sáez, A. (2000). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N° 3.

### **III. Rutinas**

Cuando se desarrollan las capacidades de la empresa para definir lo qué hay que hacer y el cómo hacerlo se diseñan las rutinas que en su conjunto conforman las actividades de diseñar, comprar, fabricar y vender, así como las de apoyo a éstas.

Las habilidades de las personas pasan a ser capacidades al servicio de la empresa mediante secuencias de actividades regulares, predecibles y coordinadas, de dichas habilidades. Ventura, J. (1994) explica que las capacidades organizacionales se les denominan rutinas organizativas, añadiendo que éstas cumplen dos misiones. La primera es de incorporar dentro de la organización elementos de mutación endógena y la segunda, ser garantía de estabilidad mediante la imitación y replicación.

En las rutinas se desarrolla el know-how de la empresa, entendiendo éste tal como Fernández, Z. (1993) como la habilidad práctica o experiencia acumulada que lleva a uno a hacer algo fácil y eficientemente, es decir, que es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje que debe ser promovido por la empresa y que no puede ser obtenido de forma inmediata.

### **IV. Características de los recursos, capacidades y rutinas**

Cuando la empresa analiza la forma de alcanzar ventajas competitivas partiendo de los recursos, capacidades y rutinas, deberá tener en cuenta que estos atributos, al ser formas de conocimiento, son el resultado de fusionar las ideas de la alta jerarquía con las del resto de la organización. Según Filella, J. (1989) esta fusión organizativa contiene una energía latente de recursos conocidos y no conocidos, utilizados o no utilizados, que indica a la empresa el cómo progresar y cambiar, pues se pueden desarrollar a partir de este potencial capacidades y rutinas mejoradas. Así mismo estos atributos deben tener las siguientes particularidades: ser valiosos, raros o idiosincráticos, imperfectamente imitables y transmisibles, y que difícilmente tengan sustitutos.

Los generadores de valor deben ser valiosos para permitir diseñar una estrategia de creación de valor que sea fuente de ventaja competitiva sostenida bien porque explota una oportunidad o porque neutraliza una amenaza. Pero además de valiosos deben ser raros, en el sentido de que no lo posean otras empresas, pues esta idiosincrasia de los generadores de valor procura que una empresa tenga la capacidad de manejarlos, con el fin de alcanzar la ventaja competitiva, a diferencia de las empresas de la competencia.

Los recursos valiosos y raros solamente conservarán la posibilidad de ser exclusivos si las empresas que no los poseen no pueden conseguirlos porque son inimitables y no existen en el mercado para su negociación de transacción, ya que han sido conformados en el ámbito interno de la organización y ser, por lo tanto, únicos. Estas tres características de los recursos y capacidades no serán suficientes si otras empresas son capaces de desarrollar otros generadores de valor, que siendo distintos, consigan que sean equivalentes ya que les permite alcanzar la misma ventaja competitiva. Está claro que para ninguno de los dos será ventaja competitiva sostenida.

### **a) *Innovación***

Según Fernández, E. (1996) existe consenso, tanto en esferas académicas como de negocios, de que uno de los mayores recursos de una empresa es su conocimiento tecnológico junto con su capacidad para generar innovaciones. El factor tecnológico junto con la capacidad de innovar es una fuente crítica de ventaja competitiva.

A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptada. El concepto de innovación es por tanto complejo y difuso; sin embargo, parece existir un denominador común a todas sus definiciones: el concepto de novedad. Desde la perspectiva de generación de competitividad innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto o servicio, proceso, método de

comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Serralde, A. (1997) considera que la innovación es una ventaja competitiva que todos los actores de la productividad deben alentar a las instituciones educativas, las empresas y las instancias gubernamentales. No será por decreto, debe ser a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación convencidos de que es una ventaja competitiva de carácter urgente.

De acuerdo con González, I. (2008) por muchos años la política tecnológica estuvo bajo el paraguas de la política industrial o de investigación y por ende la de educación. Cuando la política de innovación emergió como un ámbito diferente, se amplió la creencia de que la innovación se deriva de manera natural y sin problemas del descubrimiento científico, por ejemplo, el modelo de innovación lineal. De acuerdo con el fundamento actual se desarrolla a partir de nuevos marcos, como la economía institucional y evolutiva, las teorías del aprendizaje interactivo y el modelo de innovación interactivo o de redes, que enlaza la oferta con la demanda.

Todos esos desarrollos son el fundamento del enfoque de los sistemas de innovación, que proveen un marco conceptual para entender las complejidades del proceso de innovación, los arreglos institucionales que pueden afectarle, y que contribuyen a extender la esfera de creación de políticas de innovación.

### ***b) Gestión de la innovación***

Hoy en día las organizaciones imponen una nueva pauta de comportamiento de las personas, uno creativo e innovador. Ya no basta con la eficiencia ni con la repetición continua para la ejecución de las tareas. Si el mundo ha cambiado, las empresas también deben cambiar en la misma dirección y cada vez con mayor rapidez. Esto requiere cambios en los productos y los servicios, los métodos y los procesos, los equipamientos y la

tecnología, la estructura organizacional y los puestos, pero, sobre todo, en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo ello.

Chiavenato, I. (2009) afirma que la creatividad es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas (empowerment) para estimular la creatividad individual y grupal. Al parecer, la habilidad para fomentar la creatividad y tolerar los errores hoy es una de las responsabilidades más importantes de los administradores, porque quien se equivoca podrá acertar más pronto. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación. La innovación requiere de creatividad.

### ***c) El proceso de innovación***

También Chiavenato, I. (2009) explica que la innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Es el acto de converger en nuevas ideas para aplicaciones concretas en una situación. En las organizaciones esas aplicaciones concretas se presentan de dos formas: la innovación de procesos, con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados.

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye un apoyo intensivo a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). La invención se refiere al desarrollo de nuevas ideas. Ahora se requiere que los gerentes creen nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. La aplicación se refiere a la utilización de los inventos para extraer su valor y sacar provecho de ellos. En este caso, los administradores deben

asegurar la implantación de buenas ideas para nuevos o diferentes procesos de trabajo. Deben asegurar que el potencial comercial de las ideas para nuevos productos o servicios se realice a plenitud.

Los profundos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales son las grandes características del mundo actual. Estas condiciones de cambio y de transformación influyen enormemente en las organizaciones. En ellas, los administradores se deben ocupar de estimular, apoyar y alcanzar la innovación por medio de las personas.

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

- a. La creación de ideas.** Proporciona nuevas formas de conocimiento en razón de descubrimientos, extensiones de conocimientos actuales o creatividad espontánea por la inventiva de las personas y la comunicación con otras.
- b. La experimentación inicial.** Cuando las ideas son probadas por primera vez, en forma de conceptos, de prototipos o de muestras, en discusiones con otras personas, clientes, consumidores o técnicos.
- c. Determinación de la viabilidad.** La viabilidad y el valor financiero de las ideas deben ser examinados mediante estudios formales que identifican los costos y los beneficios potenciales, así como los mercados y las aplicaciones potenciales.
- d. Aplicación final.** Se presenta cuando el nuevo producto finalmente se comercializa y cuando se pone a la venta en el mercado abierto o cuando el nuevo proceso es implantado como parte de la rutina normal de las operaciones.

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones. Esto significa que ambas dependen de la cultura organizacional. Fomentar la creatividad de las personas, proporciona un tiempo al colaborador para que haga lo que mejor le parezca, en libertad y armonía.

### 3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actividades de un proceso:** aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio. Glosario Oficina Recursos Humanos, Universidad de Costa Rica. (2012)
- **Análisis ocupacional:** para Santacruz.(1998), es un proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente. Santacruz.(1998)
- **Calidad de gestión.** En particular, Zeithmal, Parasuraman y Berry.(1993) diseñaron el "modelo de las deficiencias" en la gestión de la calidad en las empresas de servicios. Se define como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
- **Cargo:** para Chiavenato, I. (2009), es el conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.
- **Carrera administrativa:** la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término, sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.
- **Clasificación de puestos:** para Chiavenato, I. (2009), es la técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos

persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.

- **Competitividad:** para Porter, M. (2002). es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.
- **Consortio:** para Mazzuchini. (2005), es una asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad.
- **Gestión:** para Porter, M. (2002), es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar y la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- **Empresa:** para Alexander Ebner y Nikolaus Beck (editores) The Institutions of the Market - Oxford University Press. (2008), es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.
- **Especialización:** para Chiavenato, I. (2009), es el modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado.
- **Estrategia:** para Porter, M. (2002), proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual.

- **Indicador Estratégico:** para Porter, M. (2002), parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- **Organización:** para Porter, M. (2002), son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.
- **Planificación administrativa:** para Contreras. (2000), es el proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.
- **Relaciones de trabajo:** para Godio, Julio. (2001), son las relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Chiavenato, I. (2009)
- **Requisitos académicos y técnicos:** para Carmen Anez Hernandez. (2014), son los estudios académicos y técnicos que una persona debe poseer para desempeñar un puesto.
- **Revisión integral de un proceso:** para Armando Mario Rojas Chavez. (2015), es el estudio por medio del cual se establece toda la información relacionada con las operaciones, los encargados de realizarlas, y la clasificación de todos los puestos involucrados en el proceso analizado.
- **Talento Humano:** para Chiavenato, I. (2009), es destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su

puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. Chiavenato, I. (2009)

- **Trabajos calificados:** para González, I. (2008), son aquellos trabajos cuya ejecución exige pericia en procedimientos o sistemas. Pueden también demandar destreza en el uso de equipo especializado y complejo.
- **Usuario:** persona que recibe y utiliza los productos o servicios generados en un proceso. Hackos. (1994)

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### **4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

#### **4.1.1 Validez de instrumento**

Para el presente trabajo de investigación, debo mencionar que la interpretación de los cuadros estadísticos ha sido mediante el programa estadístico IBM SSPS, para mencionar los valores estadísticos

Se elaboraron dos instrumentos de investigación, uno para cada variable de estudio. Para la variable Gestión el Talento Humano se diseñaron instrumentos que consta de 40 Ítems; para su construcción se utilizaron indicadores como incorporación del Talento Humano, colocación del Talento Humano, recompensa del Talento Humano, desarrollo del Talento Humano, retención del Talento Humano, supervisión del Talento Humano. Para la variable Competitividad se diseñó instrumentos que consta de 40 Ítems; para su construcción se utilizaron indicadores como recursos financieros, recursos

físicos, recursos estratégicos, capacidades tecnológicas, capacidades de personal, capacidades organizacionales, rutinas operativas y rutinas en gestión de apoyo. Para determinar la confiabilidad interna de los instrumentos para esta investigación se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach.

La validación de los instrumentos de recolección de datos se realizó a través de los siguientes procedimientos: Validez externa y confiabilidad interna. Sabino (1992) con respecto a la Validez, sostiene que una escala puede considerarse como capaz de aportar información objetiva, si es que reúne los siguientes requisitos básicos: validez y confiabilidad”.

De lo expuesto en el párrafo anterior se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para lo cual fueron construidos. Este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos, para lo cual recurrimos a la opinión de docentes de reconocida trayectoria en la dirección de investigación de la Universidad Cesar Vallejo, los cuales determinaron la validez de los ítems de los instrumentos aplicados en la presente investigación. A continuación presentamos el formato de validación de instrumentos:

Tabla 3  
*Criterios de validación del instrumento*

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					
4. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
5. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos					

	de las estrategias
6. Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos
7. Coherencia	Entre los indicadores, índices y dimensiones
8. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico
9. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación
<b>PROMEDIO</b>	

*Fuente: Cabanillas, G. (2004)*

Se convocó a expertos y se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron bajo criterios específicos: Claridad, objetividad, actualidad, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia del instrumento. Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron que es pertinente la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. La cuantificación de las calificaciones de los expertos se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos*

<b>EXPERTOS</b>	<b>Variable "X"</b>		<b>Variable "Y"</b>	
	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>
Dra. Fabiola Navarro Soto	95	24	94	24
Dr. Carlos Bernaola Martínez	92	23	90	23
Dr. Randall Seminario Unzueta	94	24	88	22
Dr. Sabino Muñoz Ledesma	90	23	95	24
Total	371	94	367	93

Después de tabular la calificación emitida por los expertos, dio como resultado 93% y 94%, el criterio se sitúa como "muy bueno", por lo tanto

podemos afirmar que el instrumento reúne las características pertinentes que validan a los instrumentos de investigación de la variable “X” y la variable “Y”.

#### 4.1.2 Confiabilidad de los instrumentos

El análisis de confiabilidad nos permite determinar la probabilidad de que el instrumento o conjunto de ítems de una prueba generen los mismos resultados cada vez que este sea aplicado al mismo individuo y en idénticas circunstancias. Esto es lograr una prueba que conduzca a resultados similares cuando diferentes personas la administran y cuando se usan formas alternas de la prueba. En pocas palabras esto es una prueba confiable.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2003), la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente porque al aplicarla en otras instituciones del mismo nivel se obtendrán resultados similares en el espacio tiempo, pudiendo ser extrapolable. Uno de los coeficientes más comunes es el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que se orienta hacia la consistencia interna de una prueba. Su valor varía entre uno y cero, de tal manera que cuanto más cercano se encuentre del valor 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componente el instrumento de medición y, por ende, contará con mayor confiabilidad. Para determinar la confiabilidad interna de los instrumentos para esta investigación se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 5

*Confiabilidad de la variable Gestión del Talento Humano*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.905	.901	30

- **Interpretación:** El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.901, con lo que su fiabilidad se puede considerar como *excelente*.

Tabla 6

*Confiabilidad de la variable Competitividad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.940	.940	40

- **Interpretación:** El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.940, con lo que su fiabilidad se puede considerar como *excelente*.

Según George y Mallery (1995) el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente. Por lo tanto, de acuerdo a la prueba de validez interna con el Alfa de Cronbach para los instrumentos de las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad alcanzaron la escala es de 0,901 y 0,940, con lo que su fiabilidad se puede considerar como *excelente*.

## 4.2 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

### 4.2.1 Estadística Descriptiva de la variable *Gestión del Talento Humano*

Tabla 7

*Frecuencias de la variable Gestión del Talento Humano*

N	Víctas	22
	Faltas	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	87	1	4.5	4.5	4.5
	88	1	4.5	4.5	9.1
	95	2	9.1	9.1	18.2
	101	1	4.5	4.5	22.7
	103	1	4.5	4.5	27.3
	110	1	4.5	4.5	31.8
	111	1	4.5	4.5	36.4
	127	1	4.5	4.5	40.9
	131	1	4.5	4.5	45.5
	139	1	4.5	4.5	50.0
	145	1	4.5	4.5	54.5
	146	1	4.5	4.5	59.1
	148	1	4.5	4.5	63.6
	149	1	4.5	4.5	68.2
	150	2	9.1	9.1	77.3
	156	1	4.5	4.5	81.8
	158	1	4.5	4.5	86.4
	166	1	4.5	4.5	90.9
	169	2	9.1	9.1	100.0
Total		22	100.0	100.0	

**Interpretación:** La tabla nos indica que hay 22 casos válidos y ninguno perdido. La variable Gestión del Talento Humano 19 valores posibles. Hay 3 casos (27,3%) en los que variable toma el valor alto y 16 casos (72,7%) el valor bajo.

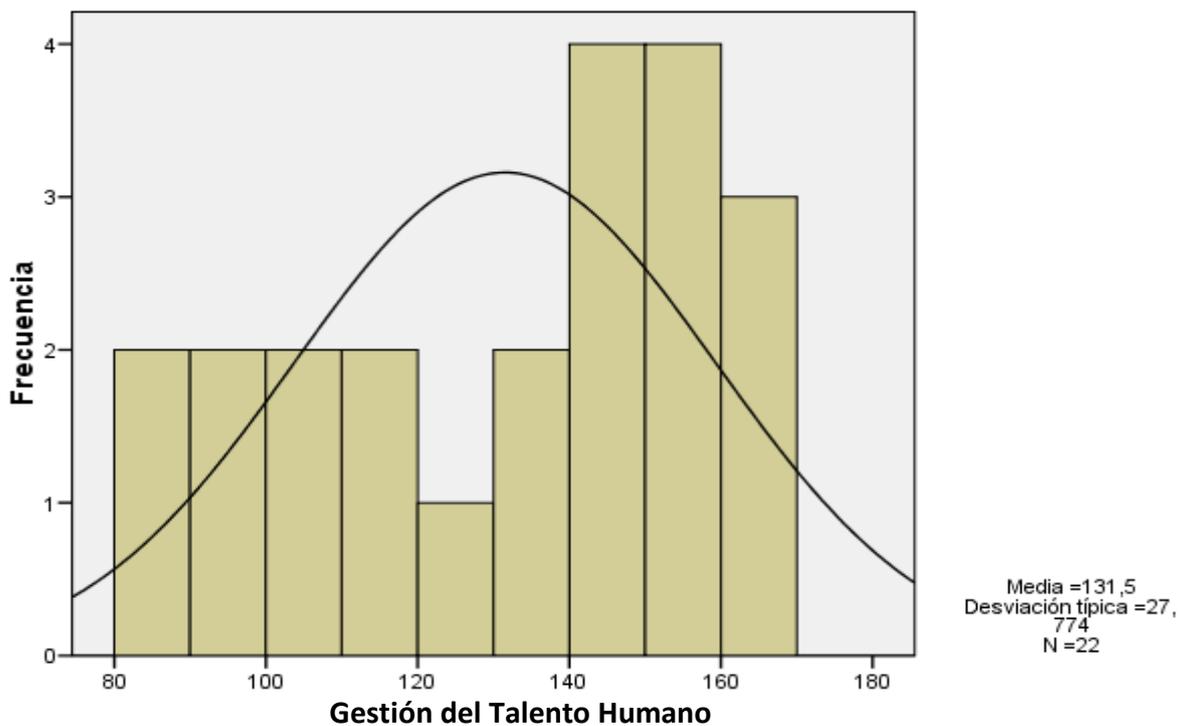


Figura 4. Histograma de la variable Gestión del Talento Humano

Tabla 8

Estadísticas descriptivas de la variable Gestión del Talento Humano

Estadísticos		
Gestión del Talento Humano		
N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		131.50
Mediana		142.00
Moda		95 <sup>a</sup>
Desv. típ.		27.774
Varianza		771.405
Rango		82
Mínimo		87
Máximo		169

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Interpretación:** La tabla nos indica que hay 22 casos válidos y ninguno perdido. Las medidas de posición media: 131,0, mediana: 142,00 y moda: 95<sup>a</sup>; indican los valores centrales de la distribución. La desviación típica es 27,774 que sobre una media de 131,50, indica que la dispersión de los datos con respecto a la media es moderada.

#### 4.2.2 Estadística descriptiva de la variable Competitividad Empresarial

Tabla 9

Frecuencias de la variable Competitividad Empresarial

Estadísticos		
Competitividad Empresarial		
N	Válidos	22
	Perdidos	0

### Competitividad Empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	65	1	4.5	4.5	4.5
	85	1	4.5	4.5	9.1
	91	1	4.5	4.5	13.6
	96	1	4.5	4.5	18.2
	106	1	4.5	4.5	22.7
	109	1	4.5	4.5	27.3
	114	1	4.5	4.5	31.8
	115	1	4.5	4.5	36.4
	126	1	4.5	4.5	40.9
	131	1	4.5	4.5	45.5
	134	1	4.5	4.5	50.0
	135	2	9.1	9.1	59.1
	143	1	4.5	4.5	63.6
	149	1	4.5	4.5	68.2
	150	1	4.5	4.5	72.7
	152	1	4.5	4.5	77.3
	153	1	4.5	4.5	81.8
	157	1	4.5	4.5	86.4
	171	2	9.1	9.1	95.5
	172	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

**Interpretación:** La tabla nos indica que hay 22 casos válidos y ninguno perdido, que la variable Competitividad Empresarial tiene 20 valores posibles. Hay 2 casos (18,2%) en los que la variable Competitividad Empresarial toma el valor alto y 18 casos (81,8%) tienen el valor bajo.

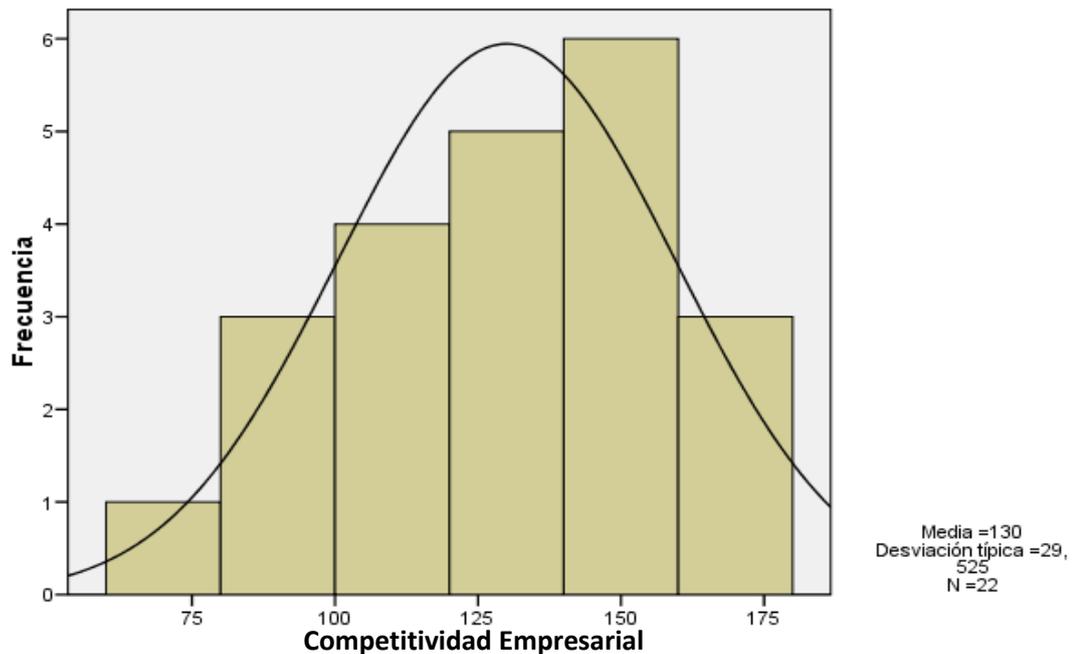


Figura 5. Histograma de la variable Competitividad Empresarial

Tabla 10

Estadísticas descriptivas de la variable Competitividad Empresarial

Estadísticos		
Competitividad Empresarial		
N	Válidos	22
	Perdidos	0
Media		130.00
Mediana		134.50
Moda		135 <sup>a</sup>
Desv. típ.		29.525
Varianza		871.714
Rango		107
Mínimo		65
Máximo		172

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Interpretación:** La tabla nos indica que hay 22 casos válidos y ninguno perdido. Las medidas de posición media: 130,0, mediana: 134,00 y moda: 135<sup>a</sup>; indican los valores centrales de la distribución. La desviación típica es 29,525 que sobre una media de 130,00, indica que la dispersión de los datos con respecto a la media es moderada. La distribución de la variable es unimodal, prácticamente simétrica y campaniforme como se observa en el gráfico.

### 4.2.3. Prueba de Normalidad para las dimensiones Contratación del Talento Humano sobre Recursos Empresariales

#### Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>**: Los datos tienen una distribución normal
- **H<sub>1</sub>**: Los datos no tienen una distribución normal
  - Nivel de Significancia:  $p \geq 0.05$

Tabla 11

*Estadísticos descriptivos para la prueba de normalidad de Incorporación del Talento Humano y Recursos Empresariales*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Incorporación del Talento	22	66.86	13.785	43	88
Recursos Empresariales	22	64.64	14.542	43	89

Tabla 12

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Incorporación del Talento Humano y Recursos Empresariales*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Incorporación del Talento	Recursos Empresariales
N		22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	66.86	64.64
	Desviación típica	13.785	14.542
Diferencias más extremas	Absoluta	.172	.169
	Positiva	.084	.146
	Negativa	-.172	-.169
Z de Kolmogorov-Smirnov		.806	.793
Sig. asintót. (bilateral)		.534	.555

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, da como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Incorporación del Talento Humano, el valor de  $p = 0.534 > 0.05$ ; para la dimensión Recursos Empresariales, el valor de  $p = 0.555 > 0.05$ ; por

tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que es una distribución normal.

#### 4.2.4. Prueba de Normalidad para las dimensiones Inducción del Talento Humano sobre Recursos Empresariales

Planteo de hipótesis:

- $H_0$ : Los datos tienen una distribución normal
- $H_1$ : Los datos no tienen una distribución normal
  - Nivel de Significancia:  $p \geq 0.05$

Tabla 13

*Estadísticos descriptivos para la Colocación del Talento Humano y los Recursos Empresariales*

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Colocacion del Talento	22	63.25	12.337	42	88
Recursos Empresariales	22	62.46	13.736	42	86

Tabla 14

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Colocación del Talento Humano y los Recursos Empresariales*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			Colocación del Talento	Recursos Empresariales
N			22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media		63.25	62.46
	Desviación típica		12.337	13.736
Diferencias más extremas	Absoluta		.171	.169
	Positiva		.081	.146
	Negativa		-.169	-.169
Z de Kolmogorov-Smirnov			.802	.793
Sig. asintót. (bilateral)			.525	.542

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, da como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Colocación del Talento Humano, el valor de  $p = 0.525 > 0.05$ ; para la dimensión recursos empresariales, el valor de  $p = 0.542 > 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que es una distribución normal.

#### 4.2.5 Prueba de normalidad de las dimensiones Recompensa del Talento Humano sobre Capacidades Empresariales

Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>:** Los datos tienen una distribución normal
- **H<sub>1</sub>:** Los datos no tienen una distribución normal
  - Nivel de Significancia:  $p > 0.05$

Tabla 15

*Estadísticos descriptivos para la Recompensa del Talento Humano sobre Capacidades Empresariales*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Recompensa del Talento	22	67.45	15.783	37	91
Capacidades Empresariales	22	62.55	14.706	28	85

Tabla 16

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Recompensa del Talento Humano sobre Capacidades Empresariales*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Recompensa del Talento	Capacidades Empresariales
N		22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	67.45	62.55
	Desviación típica	15.783	14.706
Diferencias más extremas	Absoluta	.160	.176
	Positiva	.106	.076
	Negativa	-.160	-.176
Z de Kolmogorov-Smirnov		.753	.824
Sig. asintót. (bilateral)		.623	.505

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, tiene como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Recompensa de Talento Humano, el valor  $p = 0.623 > 0.05$ ; para la dimensión Capacidades Empresariales, el valor  $p = 0.505 > 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que tienen una distribución normal.

**4.2.6 Prueba de normalidad de las dimensiones Desarrollo del Talento Humano sobre las Capacidades Empresariales**

Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>**: Los datos tienen una distribución normal
- **H<sub>1</sub>**: Los datos no tienen una distribución normal
  - Nivel de Significancia:  $p > 0.05$

Tabla 17

*Estadísticos descriptivos para Desarrollo del Talento Humano sobre las Capacidades Empresariales*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Desarrollo del Talento	22	65.54	14.452	36	90
Capacidades Empresariales	22	61.23	13.634	27	84

Tabla 18

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para Desarrollo del Talento Humano sobre las Capacidades Empresariales*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Desarrollo del Talento	Capacidades Empresariales
N		22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	65.54	61.23
	Desviación típica	14.452	13.634
Diferencias más extremas	Absoluta	.160	.176
	Positiva	.106	.076
	Negativa	-.160	-.176
Z de Kolmogorov-Smirnov		.753	.824
Sig. asintót. (bilateral)		.611	.513

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, tiene como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Desarrollo del Talento Humano, el valor  $p = 0.611 > 0.05$ ; para la dimensión Capacidades Empresariales, el valor  $p = 0.513 > 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que tienen una distribución normal.

**4.2.7 Prueba de normalidad de las dimensiones Retención del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales**

Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>:** Los datos tienen una distribución normal

- **H<sub>1</sub>**: Los datos no tienen una distribución normal
  - o Nivel de Significancia:  $p > 0.05$

Tabla 19

*Estadísticos descriptivos para la Retención del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Retencion del Talento	22	63.23	14.269	37	91
Rutinas Empresariales	22	61.04	13.985	28	85

Tabla 20

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Retención del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Retencion del Talento	Capacidades Empresariales
N		22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	63.23	61.04
	Desviación típica	14.269	13.985
Diferencias más extremas	Absoluta	.160	.176
	Positiva	.106	.076
	Negativa	-.160	-.176
Z de Kolmogorov-Smirnov		.753	.824
Sig. asintót. (bilateral)		.602	.523

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, tiene como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Retención del Talento Humano, el valor  $p = 0.602 > 0.05$ ; para la dimensión Capacidades Empresariales, el valor  $p = 0.523 > 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que tienen una distribución normal.

#### **4.2.8 Prueba de normalidad de las dimensiones Supervisión del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales**

Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>**: Los datos tienen una distribución normal
- **H<sub>1</sub>**: Los datos no tienen una distribución normal
  - Nivel de Significancia:  $p > 0.05$

Tabla 21

*Estadísticos descriptivos para la Supervisión del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales*

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Supervision del Talento	22	63.76	14.945	35	93
Rutinas Empresariales	22	60.46	13.967	27	87

Tabla 22

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la Supervisión del Talento Humano sobre las Rutinas Empresariales*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Supervision del Talento	Rutinas Empresariales
N		22	22
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	63.76	60.46
	Desviación típica	14.945	13.967
Diferencias más extremas	Absoluta	.160	.176
	Positiva	.106	.076
	Negativa	-.160	-.176
Z de Kolmogorov-Smirnov		.753	.824
Sig. asintót. (bilateral)		.598	.495

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** Para la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de una muestra, tiene como resultado una significancia asintótica bilateral sobre la dimensión Supervisión del Talento Humano, el valor  $p = 0.598 > 0.05$ ; para la dimensión Capacidades Empresariales, el valor  $p = 0.495 > 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_1$  y se acepta  $H_0$ ; indicando que tienen una distribución normal.

#### 4.2.9 Prueba de normalidad de la variable Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial

Planteo de hipótesis:

- **H<sub>0</sub>**: Los datos tienen una distribución normal
  - **H<sub>1</sub>**: Los datos no tienen una distribución normal
- Nivel de Significancia:  $p > 0.05$

Tabla 23

*Procesamiento de datos de las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial*

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión del Talento Humano	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%
Competitividad Empresarial	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Tabla 24

*Estadística descriptiva de las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial*

### Descriptivos

			Estadístico	Error típ.
Gestion del Talento Humano	Media		131.50	5.921
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	119.19	
		Límite superior	143.81	
	Media recortada al 5%		131.88	
	Mediana		142.00	
	Varianza		771.405	
	Desv. típ.		27.774	
	Mínimo		87	
	Máximo		169	
	Rango		82	
	Amplitud intercuartil		49	
	Asimetría		-.317	.491
	Curtosis		-1.385	.953
Competitividad Empresarial	Media		130.00	6.295
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	116.91	
		Límite superior	143.09	
	Media recortada al 5%		131.18	
	Mediana		134.50	
	Varianza		871.714	
	Desv. típ.		29.525	
	Mínimo		65	
	Máximo		172	
	Rango		107	
	Amplitud intercuartil		44	
	Asimetría		-.454	.491
	Curtosis		-.446	.953

Tabla 25

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para las variables Gestión del Talento Humano sobre la Competitividad Empresarial*

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	.187	2	.055 <sup>a</sup>	.906	22	.039
Competitividad	.104	2	.200*	.961	22	.504

\*. Este es un límite inferior de la significación

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Interpretación:** En la tabla de la prueba de bondad de ajuste de las variables, el nivel de significancia mediante la prueba Kolmogorov – Smirnov de una muestra, para la variable Gestión del talento Humano es  $X = 0,055 \geq 0,05$  y para la variable Competitividad Empresarial es para  $Y = 0.20 \geq 0,05$  ; entonces se concluye que, como ambas son mayores o iguales a 0.05, la distribución de las variables, es normal. Por lo tanto, se ha determinado utilizar para la prueba de hipótesis paramétrica, el estadístico coeficiente de correlación “r” de Pearson.

## 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La cuantificación de la fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, se estudia por medio del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson “r”. Dicho coeficiente oscila entre  $-1$  y  $+1$ . Un valor de  $-1$  indica una relación lineal o línea recta positiva perfecta. Una correlación próxima a cero indica que no hay relación lineal entre las dos variables.

### 4.3.1 Hipótesis General

**Las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial se correlacionan.**

Tabla 26

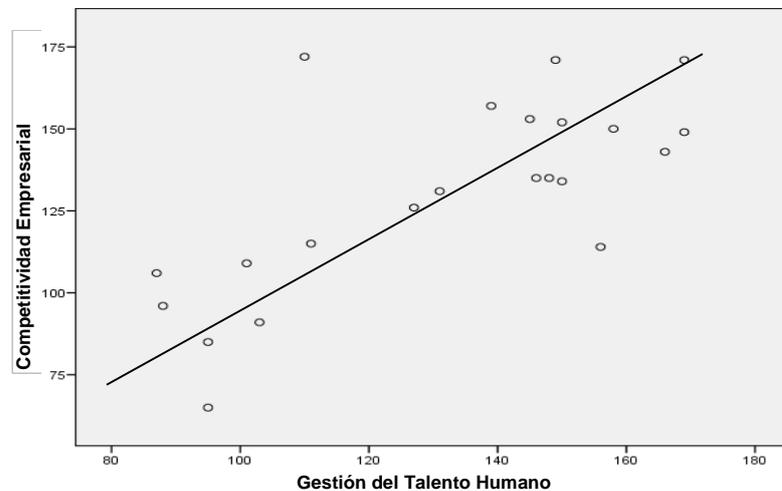
*Prueba de hipótesis para las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial*

### Correlaciones

		Gestion del Talento	Competitividad Empresarial
Gestión del Talento	Correlación de Pearson	1	.722**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.722**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** En la tabla 26, se observa que las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de Pearson es de 0,722 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.



*Figura 6.* Correlación bilateral entre las variables Gestión del Talento Humano y Competitividad Empresarial.

**Interpretación.** El estadístico de prueba de Pearson presenta un nivel de correlación significativa, ya que los valores observados se sitúan sobre la recta esperada bajo el supuesto de normalidad.

### 4.3.2 Hipótesis Especifica 1

#### Relación Contratación del Capital Humano y Competitividad Empresarial

Tabla 27

*Prueba de hipótesis para la Contratación del Capital Humano y Competitividad*

		Contratacion de Personas	Competitividad Empresarial
Contratacion de Personas	Correlación de Pearson		.671 **
	Sig. (bilateral)		.001
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.671 **	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación.** En la tabla, se observa que la dimension Contratacion de Personas y la Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlacion Pearson para una distribucion normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de Pearson es de 0,67 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

### 4.3.3 Hipótesis Específica 2

#### Relación de la Inducción del Capital Humano y la Competitividad

Tabla 28

### *Prueba de hipótesis para la Inducción del Capital Humano y la Competitividad*

#### **Correlaciones**

		Inducción del Capital	Competitividad Empresarial
Inducción del Capital	Correlación de Pearson	1	.741 **
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.741 **	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** En la tabla, se observa que la dimensión Inducción del Capital Humano y Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de Pearson es de 0,74 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

#### **4.3.4 Hipótesis Específica 3**

#### **Relación entre Recompensa del Capital Humano y la Competitividad**

Tabla 29

*Prueba de hipótesis para la relación entre Recompensa del Capital Humano y la Competitividad*

#### **Correlaciones**

		Recompensa del Capital	Competitividad Empresarial
Recompensa del Capital	Correlación de Pearson	1	.763 **
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.763 **	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** En la tabla, se observa que la dimensión Recompensa del Capital Humano y Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de

Pearson es de 0,76 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

#### 4.3.5 Hipótesis Específica 4

##### Relación entre Desarrollo del Capital Humano y la Competitividad

Tabla 30

*Prueba de hipótesis para el Desarrollo del Capital Humano y la Competitividad*

		Desarrollo del Capital	Competitividad Empresarial
Desarrollo del Capital	Correlación de Pearson	1	.781 **
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.781 **	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** En la tabla, se observa que la dimensión Desarrollo del Capital Humano y Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “r” de Pearson es de 0,78 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

#### 4.3.6 Hipótesis Específica 5

##### Relación entre Retención del Capital Humano y la Competitividad

Tabla 31

## Prueba de hipótesis para la Retención del Capital Humano y la Competitividad

### Correlaciones

		Retención del Capital	Competitividad Empresarial
Retención del Capital	Correlación de Pearson	1	.794**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.794**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** En la tabla 30, se observa que la dimensión Retención del Capital Humano y Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de Pearson es de 0,79 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

### 4.3.7 Hipótesis Específica 6

#### Relación entre Supervisión del Capital Humano y la Competitividad

Tabla 32

*Prueba de hipótesis para la Supervisión del Capital Humano y la Competitividad*

### Correlaciones

		Supervisión del Capital	Competitividad Empresarial
Supervisión del Capital	Correlación de Pearson	1	.814**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Competitividad Empresarial	Correlación de Pearson	.814**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** En la tabla 32, se observa que la dimensión Supervisión del Capital Humano y Competitividad Empresarial, mediante la prueba de correlación Pearson para una distribución normal, se concluye que se

correlacionan de forma positiva fuerte. El coeficiente de correlación “*r*” de Pearson es de 0,81 para las variables de estudio, con un nivel de significancia bilateral del 99%.

#### **4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De los resultados obtenidos, debo mencionar que la interpretación de los cuadros estadísticos ha sido mediante el programa estadístico IBM SSPS, para mencionar los valores estadísticos.

De acuerdo con la hipótesis de la investigación sobre la *Gestión del Talento Humano* y su relación con la Competitividad Empresarial en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, sede Lima, por los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación positiva significativa de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson. Esta correlación alcanzo un 0.795 para la *Gestión del Talento Humano* y 0.800 para la Competitividad Empresarial, con un 95% de probabilidad de certeza y un 5% de error. Por lo tanto, se establece que a buen desarrollo de políticas y estrategias en la *Gestión del Talento Humano* en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, sede Lima; mayor será la generación de competitividad empresarial en la organización estudiada.

Corroborar los resultados obtenidos, el trabajo de investigación de Martínez y De la Cruz (2010) afirmando que el *talento humano* es parte esencial para que la organización sea competitiva en los negocios. Si bien los planes se elaboran con alto grado de análisis y coherencia, son las personas quienes con el trabajo en equipo logran resultados. Por lo tanto, toda estrategia de Gestión direccionada a optimizar resultados en la organización, fundamentalmente basada en los colaboradores, será la correcta en una industria muy competitiva y globalizada. También Hernando (2007) concluye que el recurso máspreciado de una organización son sus colaboradores, posibilitando el logro de la calidad y la competitividad requerida para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Siendo la organización un sistema de funciones y responsabilidades, la gestión del talento humano no es competencia exclusiva

de una unidad organizativa especializada sino de todos los líderes de todos los niveles y funciones. Además plantea que necesario que todas las organizaciones prioricen la función del área de personal, reconociendo la importancia que tiene para el alcance de sus objetivos. Lombardo (2010) explica que el *talento humano* se convierte en el principal activo a los cuales la organización tiene el deber de atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger; orientando su correcta gestión como requisito indispensable para la generación y sostenibilidad de la competitividad organizacional. El enfoque moderno de *dirección del talento humano* concibe a los colaboradores como una fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo tanto, es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través del *talento humano*.

En el marco de la nueva *gestión del talento humano* es imprescindible citar a Chiavenato (2002) afirmando que personal un área muy susceptible en el desarrollo de competitividad en las organizaciones modernas. Desde esta perspectiva ideológica en las organizaciones competitivas de hoy, el área de *gestión del talento humano* es el vértice superior en el cual se sustentan la implantación y desarrollo de las estrategias empresariales, transformándose en el eje impulsor de la creación de valor para la organización. Consideramos que la actualidad empresarial de la Universidad “César Vallejo”, está en proceso de aplicar el principio de competitividad pleno, basado en la *gestión del talento humano* como el interés elemental de transformar el área operativa de personal y convertirla en la piedra angular estratégica de todas las demás áreas, con la capacidad de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. La finalidad está centrada en desarrollar a las personas integralmente de manera individual y grupal, y así transformar esta potencialidad en competitividad organizacional.

Por lo tanto, la *gestión moderna del talento humano* en el consorcio de la Universidad “César Vallejo”, con los resultados obtenidos pretende consolidar y

optimizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la estructura organizacional, asignándoles la importancia diferenciadora que permita generar competitividad empresarial como factor determinante de la sostenibilidad en el mercado de la educación superior. Es necesario identificar, desarrollar e implementar políticas y lineamientos orientados a desarrollar al *talento humano* como generador de competitividad empresarial.

## CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos, debo mencionar que la interpretación de los cuadros estadísticos ha sido mediante el programa estadístico IBM SSPS, para mencionar los valores estadísticos, de los resultados obtenidos se pueden elaborar las siguientes conclusiones:

**Primero.** Los resultados cuantitativos de la investigación nos evidencian que la relación entre la *gestión del talento humano* en la generación de *competitividad empresarial* existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,72 > 0.05$ , aceptando la hipótesis general de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias en la *gestión del talento humano* mayor será el desarrollo de competitividad organizacional. Hablar de la *gestión del talento humano* es hablar de

colaboradores, inteligencia, vitalidad, acción y proacción, los cuales han llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena generación de competitividad.

**Segundo.** En el caso de la relación entre la Contratación del *talento humano* y la competitividad empresarial existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,67 > 0.05$ , aceptando la hipótesis secundaria de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias en la *incorporación del talento humano* mayor será el desarrollo de competitividad organizacional. El proceso de integración representa la vía que conduce su ingreso de los candidatos reales y potenciales, basados en sus competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales a la organización. En la actualidad predomina la perspectiva estratégica, planteando el proceso de incorporar a las personas como una estrategia para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. El modelo es sistemático e incremental porque busca la mejora continua de los colaboradores y agregar valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos.

**Tercero.** De acuerdo a la segunda hipótesis secundaria, la Inducción del *talento humano* y su relación la competitividad empresarial existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,74 > 0.05$ , aceptando la hipótesis de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias en la *colocación del talento humano* mayor será el desarrollo de competitividad organizacional. El proceso de colocación está basado en modelos orgánicos, fundamentados en una visión sistémica adaptable y flexible. Priorizan la eficacia, privilegiando los factores motivacionales y concediendo suma importancia aspectos de contenido y factores de

satisfacción. El sistema prioriza el cambio, la mejora continua y el desarrollo de las actividades que aseguren la competitividad de la organización.

**Cuarto.** La tercera hipótesis secundaria referida a la recompensa del *talento humano* y su relación la competitividad empresarial existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,76 > 0.05$ , aceptando la hipótesis de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias en la *recompensa del talento humano* mayor será el desarrollo de competitividad organizacional. El enfoque de la *gestión del talento humano* está basado en el modelo del hombre complejo, en que las personas están motivadas por variedad de incentivos, como el salario, objetivos y metas a alcanzar, satisfacción en el área y organización, necesidades de realización personal, etc. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables, flexibles y motivables, mentalizando en alcanzar los propósitos organizacionales, generando factores competitivos.

**Quinto.** En referencia a la cuarta hipótesis secundaria sustentada en el desarrollo del *talento humano* y su relación la competitividad empresarial existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,78 > 0.05$ , aceptando la hipótesis de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias en el *desarrollo del talento humano* mayor será el incremento de competitividad organizacional. Es el aspecto más importante de la *gestión del talento humano*, procurar el desarrollo bidireccional y continuo de organizaciones y colaboradores. La formalidad del área tiene la potestad y capacidad para desarrollar a las personas, única variable que supera obstáculos en el futuro de las organizaciones, además de estar actualizadas y competitivas. Los procesos de capacitación y desarrollo de personas abarcan puntos complejos, referidos a la preparación de líderes, introducción del

*coaching* y *mentoring*, la educación corporativa continua, administración del conocimiento, adquisición de nuevos talentos y aprendizaje organizacional.

**Sexto.** De acuerdo a la quinta hipótesis secundaria, basada en la retención del *talento humano* y su relación la competitividad empresarial existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,79 > 0.05$ , aceptando la hipótesis de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias de *retención del talento humano* mayor será el incremento de competitividad organizacional. Efectivamente la retención del *talento humano* trabaja con procesos muy complejos y elaborados con el objetivo de mantener a los participantes satisfechos y motivados, asegurándoles condiciones psicológicas, físicas y sociales, que permitan fidelizarlos a la organización, comprometerse con ella y se ponerse la camiseta. Si bien, estos procesos buscan proporcionar ambientes físicos, psicológicos y sociales de trabajo agradable y seguro, garantizan también relaciones sindicales y cooperativas, variables importantes que determinan la permanencia de los colaboradores en la organización y, más que eso, generar competitividad organizacional.

**Séptimo.** En relación a la sexta hipótesis secundaria, basada en la supervisión del *talento humano* y su relación la competitividad empresarial, se puede afirmar que existe una correlación significativa, afirmación que se sustenta en los valores obtenidos por el estadígrafo coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es  $0,81 > 0.05$ , aceptando la hipótesis de la investigación al 99% de confianza de que la correlación es verdadera; por lo tanto, se establece que a mayor aplicación de estrategias de *retención del talento humano* mayor será el incremento de competitividad organizacional. De acuerdo al grado de relación con el paradigma de la teoría Y, reafirmando la confianza en las personas y el incentivo de su comportamiento, con un esquema de autocontrol y flexibilidad, atribuyendo delegación de decisión a los colaboradores con total autonomía para laborar, optando una postura de libertad y autonomía, permitiendo impulsar su iniciativa y creatividad, dejando a

los colaboradores y equipos la libertad de decidir, incluyendo participación y compromiso de personas, en un sistema óptimo para supervisar a talento humano en la organización.

Por lo tanto, la Gestión del Talento Humano en la generación de competitividad en el consorcio de la Universidad Cesar Vallejo, se convierte en un aspecto crucial para la empresa, pues el éxito de la organización depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen; en consecuencia, invertir en los colaboradores generan grandes beneficios cualicuantitativos. De manera que el área operativa de personal, se convierte en el socio estratégico y sirve de pivote de todas las demás áreas, siendo capaz de potencializar el trabajo en equipo, transformando la organización radicalmente, cuya finalidad es desarrollar a las personas integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento y competitividad en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe poner en marcha los planteamientos presentados en esta tesis debido a que se ha identificado claramente que la Gestión del Talento humano se relaciona directamente con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad Cesar Vallejo.
2. Se debe entender que es necesario contar con estrategias de contratación de personas como un indicador clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de la *gestión del talento humano* y el impacto estratégico en la organización. El éxito de la gestión no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse,

se muestran mucho más favorables a invertir en el área de *gestión del talento humano* y la generación de competitividad en las empresas.

3. La Universidad Cesar Vallejo, como ente formador de nuevos profesionales debe desarrollar estrategias de inducción hacia las personas en la organización con el fin de alcanzar la generación de competitividad empresarial en el consorcio.
4. La entidad debe contar con estrategias de recompensa hacia las personas de la organización, que puedan ser capaces de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o cuales influyen más en los colaboradores. Se debe entender que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa, simple explicación, porque describe lo que se valora. En este acápite, debemos entender que los colaboradores son nuestros aliados estratégicos, aquellos que generan competitividad y sostenibilidad de la organización a largo plazo.
5. Es importante también mencionar que se debe gestionar programas de desarrollo de personas y de retención de estas, hoy en día es una clave vital en la organización para la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad, encontrando con esto el cambio de actitud necesario dentro de la institución y también poder medir las condiciones, indicando hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio de la organización si es que fuera necesario.
6. El área de *gestión del talento humano* deben perfeccionar las estrategias de supervisión de las personas en la organización, para no contar con obstáculos para lograr los cambios en la universidad Cesar Vallejo, dando como resultado la generación de talentos que construirán una organización muy competitiva en el sector industrial de su actividad. Los profesionales de esta área deben entender a profundidad los factores que influyen

específicamente en sus organizaciones y responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.

7. También la credibilidad de los colaboradores, por lo tanto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico en la organización, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados, solo de esta manera permitirá la construcción de una organización sólida y permanente en su mercado. Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y para esto se cuenta con un talento humano que ejerza liderazgo y éste ha sido asumido desde la perspectiva de la asociatividad, de la conformación de clústeres, que posibilitan la competencia en el libre mercado.

## FUENTE BIBLIOGRÁFICA

- AECA (1999).** *La Dirección y Gestión por Competencias. Principios de Organización y Sistemas.* Madrid: Documento N° 11.
- Alles, M. (2000).** *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* Buenos Aires: Granica.
- Caballero, A. (2009).** *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado (2da ed.).*Lima: Instituto metodológico ALEN CAROL.
- Cano, M. (2006).** *El liderazgo transformacional: sustento de las organizaciones de clase mundial.* Ciencia Administrativa, Número 2, pp. 1-8.
- Carazo, A. (2007).** *CAPSA, un modelo eficaz de gestión de la formación basado en competencias y valores.* Madrid: Capital Humano N° 213.
- Carrasco, S. (2006).** *Metodología de la investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos.
- Castaño, R. (2005).** *La gestión Integral de los Recursos Humanos.* Alcalá de Henares: I.D.O.E.
- Cohen, B. (1981).** *Como seleccionar nuestro personal.* México D.F.: Limusa.
- Cuervo, A. (1993).** *El papel de la empresa en la competitividad.* Madrid: Papeles de Economía española, N° 56.
- Chiavenato, I. (2000).** *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw-Hill - Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2002).** *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill - Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009).** *Gestión del Talento Humano*. (2<sup>da</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill - Interamericana Editores, S.A.
- Davenport, T. (2006).** *Capital Humano. Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas*. Madrid: Gestión 2000 SA.
- De Bono, E. (2006).** *El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México D.F.: Paidós.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003).** *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Limusa.
- Dessler, G. (2009).** *Administración de Personal* (11<sup>va</sup>. ed.). México D.F.: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Díaz, A. (2005).** *Un recorrido por el recurso mediático de la narrativa gráfica: un apoyo didáctico para el aprendizaje organizacional*. *Ciencia Administrativa*, Número 1, pp. 18-37.
- Dolan, S., Schuler, S. y Valle, R. (1999).** *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fernández, E. (1996).** *Factores determinantes de la competitividad empresarial*. Madrid: ESIC.
- Fernández-Ríos, M. (1995).** *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz Santos.
- Fernández, Z. (1993).** *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Madrid: Papeles de Economía Española, N° 56.

- Filella, J. (1989).** *La práctica del liderazgo transformacional*. Madrid: Boletín de Estudios Económicos. Abril, N° 136.
- Fong, C. (2003).** *Gestión del conocimiento y ventaja competitiva sustentable. Competitividad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Galán, J. y Vecino, J. (1997).** *Las fuentes de rentabilidad de la empresa. Europeas de dirección y economía de la empresa, N° 6*. México: Prentice Hall.
- Gonzales, R. (2005).** *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. México D.F.: Norma.
- Grant, M. (1994).** *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hernández. R. (2007).** *Fundamentos de la metodología de la investigación*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (2003).** *Una vez más ¿Cómo se motiva a sus empleados?* Harvard Business Review. América Latina.
- Jarillo, C. (1990).** *Dirección estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jensen, C. (2007).** *Fundamentos epistemológicos de la línea de investigación en Administración de Recursos Humanos*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Universidad de Veracruz: IIESCA.
- Lorino, P. (1993).** *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Madrid: Marcombo.
- Martínez, S. (2010).** *Un modelo causal de competitividad. Europeas de dirección y economía de la empresa N° 7*. México: Prentice Hall.

- Martínez, M. (2009).** *Polis*. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 23.
- Martínez, M. (2004).** *La psicología humanista: Un nuevo paradigma psicológico* (2da ed.). México: Trillas.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994).** *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Miami: Iberoamericana.
- Neffa, J. (1988).** *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Humanista.
- Ortiz, F. y García, M. (2005).** *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Limusa.
- Prahalad, K. y Hamel, G. (1995).** *Compitiendo por el futuro*. México D.F.: Ariel.
- Pereyra, J. (2005).** *Computerworld*. Bogotá: Revista "N° 1080.
- Porter, M. (1991).** *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2002).** *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECOSA.
- Reta, M. (2008).** *Políticas para la competitividad*. México D.F.: Pyme Hoy.
- Rogers, C. (1972).** *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós.
- Rojas, I. (2011).** *Elementos para el diseño de técnicas de investigación; Una propuesta de definiciones y procedimientos de la investigación científica*. México D.F.: Redalyc.

- Sáez, A. (2000).** *El Potencial Competitivo de la Empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 6. México: Prentice Hall.
- Sánchez, H. y Reyes, H. (2002).** *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima: Editorial Universitaria.
- Serralde, A. (1997).** *Hacia una conciencia de competitividad.* México D.F.: Magnament Today, N° 16.
- Sherman, J. y Chruden, H. (1999).** *Administración de personal (12<sup>va</sup>. ed.).* México D. F.: Continental.
- Sierra, R. (1995).** *Técnicas de investigación Social. Teoría y ejercicios (10<sup>ma</sup> ed.).* Madrid, Paraninfo.
- Tamayo, M. y Tamayo M. (1997).** *Diccionario de la Investigación Científica.* México: Blanco.
- Torres, H. (2000).** *Introducción a la Administración.* México D.F.: Trillas.
- Urdaneta, R. y Urdaneta, V. (2013).** *Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de investigaciones de salud.* Revista de Ciencias Sociales, Vol. XIX.
- Urquijo, J. (2008).** *Manual para la gestión de sueldos y salarios.* Caracas: UCAB.
- Valderrama, S. (2003).** *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica.* Lima: San Marcos, 2000.

**Ventura, J. (1994).** *Análisis competitivo de la empresa. Un enfoque estratégico.*  
Madrid: Civitas S.A.

**Werther, W. y Davis, K. (2008).** *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6ta. ed.).* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

# ANEXOS



## ANEXOS

### Instrumentos de recolección de datos

#### ENCUESTA A

#### VARIABLE GESTION DEL TALENTO HUMANO

##### Estimado Director:

La presente encuesta tiene como objetivo netamente académica, recopilar información para determinar ““LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

**Información General:** Marque con un aspa los siguientes datos:

**Grado de Académico:** Bachiller ( ) Magíster ( ) Doctor ( )

**Experiencia:** de 1 - 5 años ( ) de 6 - 10 ( ) de 11 - 15 ( ) de 16 - mas ( )

##### **Instrucciones:**

Lea detenidamente analizando los enunciados y sus respuestas. Sea honesto en sus respuestas, ellas permitirán un diagnóstico importante para mejorar la Gestión del Talento Humano. **Es de carácter anónimo.** No deje enunciados sin marcar. No hay respuesta buena o mala. Marca con un aspa “X” su respuesta en los recuadros valorados de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo), según la frecuencia de preguntas:

- 1 Muy en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 5 Muy de acuerdo.

<b>Contratación del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Considera que el reclutamiento del personal esta direccionado a convocar a personas con características determinadas en el mercado de trabajo en general?					
2	¿Cree Ud. que el reclutamiento del personal es una estrategia del área de Gestión del Talento Humano para convocar a personas talentosas en el mercado de trabajo en general?					
3	¿Es una estrategia de reclutamiento considerar prioritario la convocatoria del talento interno, como también del talento externo en igualdad de oportunidades?					
4	¿El proceso de selección de personal aplicado por el área de recursos humanos utiliza estrategias científicamente comprobadas en la evaluación del talento del postulante?					
5	¿La evaluación en el proceso de selección tiene estrategias que permiten comunicar correctamente a los postulantes sobre los resultados obtenidos?					
<b>inducción del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	¿Se realiza adecuadamente la orientación de las personas culminada la evaluación de reclutamiento en la organización, basada en una cultura organizacional bien definida?					
7	¿Considera Ud. que la cultura organizacional desarrolla métodos efectivos de socialización organizacional, para una inducción adecuada del personal nuevo?					
8	¿Cree usted que el modelado de trabajo como estrategia de inducción en la organización, faculta la toma de decisiones correctamente en las diferentes áreas asignadas?					
9	¿La evaluación del desempeño centra sus estrategias en el trabajo en equipo como medio para la búsqueda de administrar adecuadamente la carrera?					
10	¿Considera Ud. que en el proceso de evaluación se aplican métodos científicamente probados para medir las competencias de los colaboradores, administrando correctamente su desempeño?					

<b>Recompensa del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	¿Considera importante que las políticas remunerativas de la organización están en relación con las escalas remunerativas superiores al promedio del mercado laboral local?					
12	¿Cree Ud. que el programa de incentivos grafica objetivamente las recompensas que la organización otorga a los colaboradores de acuerdo a la evaluación del desempeño?					
13	¿Considera Ud. que la participación en los resultados de la organización están en relación con el programa de incentivos económicos planeados anticipadamente?					

14	¿Cree Ud. que las prestaciones y servicios son parte de las políticas y lineamientos que incluyen el sistema de recompensas sociales de parte de la organización?					
15	¿Las prestaciones y servicios son proporcionadas correctamente a través de información sobre provisiones sociales y provisiones privadas a los colaboradores?					

<b>Desarrollo del Talento Humano</b>		1	2	3	4	5
16	¿Considera Ud. importante que la capacitación en la organización está basada en un diagnóstico certero de las necesidades de incrementar las capacidades de los colaboradores?					
17	¿Cree Ud. que el proceso de capacitación de los colaboradores sigue una secuencia relacionada a la planificación del área de recursos humanos?					
18	¿Cree Ud. que la estrategia del desarrollo de personas está basada en el principio de las organizaciones inteligentes en la organización basada en la administración del conocimiento?					
19	¿Considera Ud. que el desarrollo de personas está centrado en generar correctamente en los colaboradores la administración del cambio y fortalecer la cultura organizacional?					
20	¿Cree Ud. que el desarrollo de personas contribuye con las sinergias necesarias para alcanzar la consecución del plan estratégico institucional y permitir el desarrollo organizacional?					
<b>Retención del Talento Humano</b>		1	2	3	4	5
21	¿En qué medida las relaciones con los colaboradores están sustentadas en las políticas y lineamientos de la empresa direccionadas a brindar programas de ayuda al colaborador?					
22	¿Considera Ud. que relaciones con los empleados permite generar una disciplina progresiva y positiva para que la organización administre adecuadamente los conflictos en la empresa?					
23	¿Cree Ud. que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con la higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores están sustentadas en normas reconocidas por la OIT?					
24	¿Cree Ud. que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con salud ocupacional están basadas en la norma internacional estandarizada OSHAS 18,001?					
25	¿Considera que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con la calidad de vida en el trabajo, fortalecen la motivación de los colaboradores en el área de trabajo?					

<b>Supervisión del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26	¿En qué medida la base de datos del personal que maneja la organización facilita las comunicaciones internas y fomenta la integración de las diferentes áreas de la organización?					
27	¿Cree Ud. que la base de datos del personal que maneja la organización satisface las necesidades de información del área de Gestión del Talento Humano con el fin de tomar decisiones en la empresa?					
28	¿Considera que el sistema de información de Gestión del Talento Humano permite elaborar eficientemente los reportes de los colaboradores y ejecutar el balance social óptimo?					
29	¿Considera Ud. que la contabilidad del personal en el área de Gestión del Talento Humano permite un manejo adecuado sobre la necesidad de personal en la organización?					
30	¿Cree Ud. que el sistema de información del área de Gestión del Talento Humano permite administrar correctamente las decisiones sobre el capital intelectual de la organización?					

**Comentarios Adicionales:**

Registre comentarios de cómo mejorar la Gestión del Talento Humano.

---



---



---



---



---



---



---

Muchas gracias por su  
colaboración.



## ENCUESTA B

### VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

#### **Estimados Directores:**

La presente encuesta tiene como objetivo netamente académica, recopilar información para determinar “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

#### **Información General:**

Marque con un aspa los siguientes datos:

**Grado de Académico:** Bachiller ( ) Magíster ( ) Doctor ( )

**Experiencia:** de 1 - 5 años ( ) de 6 - 10 ( ) de 11 - 15 ( ) de 16 - mas ( )

#### **Instrucciones:**

Lea detenidamente analizando los enunciados y sus respuestas. Sea honesto en sus respuestas, ellas permitirán un diagnóstico importante para mejorar la Competitividad Empresarial. **Es de carácter anónimo.** No deje enunciados sin marcar. No hay respuesta buena o mala. Marca con un aspa “X” su respuesta en los recuadros valorados de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo), según la frecuencia de preguntas:

- 1 Muy en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 De acuerdo.
- 5 Muy de acuerdo.

<b>RECURSOS EMPRESARIALES</b>						
<b>Recursos Financieros</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿En qué medida la Gestión del Talento Humano influye en el manejo óptimo de los recursos financieros generando competitividad empresarial?					
2	¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el manejo adecuado de la capacidad financiera para generar competitividad empresarial?					
3	¿En qué medida los recursos financieros de la empresa se optimizan direccionados por el incremento del desarrollo del talento humano en la empresa?					
4	¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el desarrollo y consolidación del mayor activo de la organización generando ventajas competitivas?					
<b>Recursos Físicos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	¿De qué manera la infraestructura y localización de las instalaciones, permite optimizar las actividades del talento humano en la generación de ventajas competitivas?					
6	¿Las estrategias que optimizan el control adecuado de las materias primas permiten lograr actividades de calidad en el desarrollo de actividades del talento humano?					
7	¿La optimización de los recursos físicos organizacionales genera considerablemente elevar el volumen de producción por parte de los colaboradores?					
8	¿La adecuada administración de los recursos físicos en la organización permite al talento humano incrementar las fortalezas de la red comercial en la empresa?					
<b>Recursos Humanos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	¿Es el talento humano el recurso más importante de la organización que genera ventajas competitivas basadas en los colaboradores?					
10	¿Tiene la organización el deber de desarrollar capacidades en los colaboradores como política y lineamiento de competitividad empresarial?					
11	¿Es la formación del capital humano una estrategia competitiva que permite productividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial?					
12	¿La gestión del talento humano permite optimizar la posición en la curva de experiencia de la organización generando ventajas competitivas?					

<b>Recursos Técnicos</b>		1	2	3	4	5
13	¿La administración óptima de los recursos técnicos en la organización dará como consecuencia la generación de productos diferenciados creados por el talento humano?					
14	¿La administración óptima de los recursos técnicos en la organización permitirá al talento humano generar productos exclusivos?					
15	¿En qué medida los recursos técnicos organizacionales influyen en el desarrollo de innovación y creatividad en los colaboradores de la empresa?					
16	¿De qué manera la Gestión del Talento Humano se beneficia de la tecnología de la organización y su dominio de ella para generar ventajas competitivas?					

<b>CAPACIDADES EMPRESARIALES</b>						
<b>Capacidades Estratégicas</b>		1	2	3	4	5
17	¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en la consolidación del interés estratégico por permanecer en el sector de parte de la organización?					
16	¿En qué medida la Gestión del Talento Humano permite incrementar la cuota, imagen y prestigio de mercado por parte de la organización?					
19	¿Es una estrategia competitiva desarrollar barreras de la salida del talento humano y fomentar la movilidad vertical y horizontal dentro de la empresa?					
20	¿Es una estrategia de la organización gestionar efectivamente la fidelización y dependencia de clientes direccionados con la calidad de atención de los colaboradores?					
<b>Capacidades Tecnológicas</b>		1	2	3	4	5
21	¿De qué manera se aprovechan las capacidades tecnológicas en la organización para generar capacidad de innovación con el talento humano?					
22	¿De qué manera se generan activos estratégicos basados en el talento humano que incrementan ventajas competitivas logrando que sean difíciles de imitar?					
23	¿En qué medida las capacidades tecnológicas de la organización permite consolidar la flexibilidad productiva orientada a optimizar el servicio del talento humano?					
24	¿En qué medida las capacidades tecnológicas de la organización permiten consolidar un sistema de calidad orientada a optimizar el servicio del talento humano?					

<b>Capacidades de Personal</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25	¿En qué medida las capacidades conceptuales del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?					
26	¿En qué medida las capacidades procedimentales del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?					
27	¿En qué medida las capacidades actitudinales del personal se ven fortalecidos por el comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?					
28	¿En qué medida las competencias del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?					
<b>Capacidades Organizacional</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29	¿De qué manera la dirección y capacidad estratégica directiva genera ventajas competitivas gestionando adecuadamente el talento humano en la organización?					
30	¿Las capacidades organizacionales son estrategias establecidas por la dirección en relación con el diseño de tareas y métodos de trabajo para optimizar la labor del talento humano?					
31	¿La estructura de poder influye en el desarrollo de ventajas competitivas basadas en una adecuada gestión del talento humano de los colaboradores?					
32	¿Los sistemas de información organizacionales permiten optimizar el trabajo del talento humano como estrategia para generar ventajas competitivas?					

<b>RUTINAS EMPRESARIALES</b>						
<b>Rutinas Operativas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
33	¿El diseño de procesos de gestión en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?					
34	¿El diseño de procedimientos de gestión en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?					
35	¿El diseño de asignación de recursos en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?					
36	¿El diseño del servicio óptimo hacia los clientes es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?					

<b>Rutinas de Gestión y Apoyo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37	¿Se considera una estrategia integradora de gestión el desarrollo y aplicación de las alianzas estratégicas ejecutadas por el talento humano direccionado a la captación de clientes?					
38	¿Se puede considerar una estrategia competitiva la alianza con los proveedores de la organización para la inmediata provisión de bienes y servicios y su utilización de parte del talento humano?					
39	¿La tercerización de algunos de los servicios de la organización considerados secundarios permiten centralizar los servicios primarios en el desarrollo del talento humano?					
40	¿La seguridad interna y externa en las diferentes sedes de la organización es un factor determinante para la optimización de las labores del potencial humano?					

**Comentarios Adicionales:**

Registre comentarios de cómo mejorar la calidad de servicios en las obras municipales.

---



---



---



---



---



---

Muchas gracias por su colaboración



## Validación de instrumentos

Lima, Agosto de 2016

### CARTA PARA OPINIÓN DE EXPERTO

**DE** : **Mg. JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA**  
Ex alumno de Doctorado de la Universidad Alas Peruanas

**PARA** : **Dr. CARLOS BERNAOLA MARTINEZ**  
Docente a tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad César Vallejo.

**ASUNTO** : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

De mi mayor consideración:

Presente.-

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en calidad de exalumno de la Escuela de Posgrado, me encuentro desarrollando la investigación titulada: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE LIMA, 2015" el mismo que ha sido aprobado mediante Resolución, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación que pretende estudiar de manera científica y responder a las interrogantes de esta investigación.

Siendo indispensable su validación a través de la evaluación de juicio de experto en el que se ha considerado su participación como experto, por ser usted un profesional de trayectoria y reconocido especialista afín a la investigación; para lo cual adjunto:

- Carta dirigida al experto en investigación.
- Formato de validación del instrumento de investigación.
- Instrumento de investigación (cuestionario).
- Matriz de Consistencia.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

**JUAN MANUEL VÁSQUEZ ESPINOZA**  
**DNI: 09301600**

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

- a. Informante** : Dr. CARLOS BERNAOLA MARTINEZ  
**b. Institución/cargo** : UCV – DOCENTE A TIEMPO COMPLETO.  
**c. Instrumento** : CUESTIONARIO.  
**d. Autor** : JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA.  
**e. Mención** : DOCTORADO EN ADMNISTRACION.  
**f. Título de tesis** : “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS					
	Cuantitativos	Deficiente (51 - 60)	Regular (61 - 70)	Buena (71 - 80)	Muy Buena (81 - 90)	Excelente (91-100)
1. CLARIDAD	Está formulado basado en lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica variables e indicadores					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la actitud.					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagógicos del área.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones e indicadores.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
10. PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de investigación.					
PROMEDIO DE LA VALORACIÓN CUANTITATIVA						

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....  
 .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:.....

Lugar y fecha:.....

DNI N°.....

Teléfono N°.....

\_\_\_\_\_  
**Dr. Carlos Bernaola Martínez**

Lima, Agosto de 2016

### **CARTA PARA OPINIÓN DE EXPERTO**

**DE** : **Mg. JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA**  
Ex alumno de Doctorado de la Universidad Alas Peruanas

**PARA** : **Dr. RANDALL SEMINARIO UNZUETA**  
Docente a tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad César Vallejo.

**ASUNTO** : **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

De mi mayor consideración:

Presente.-

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en calidad de exalumno de la Escuela de Posgrado, me encuentro desarrollando la investigación titulada: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015", el mismo que ha sido aprobado mediante Resolución, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación que pretende estudiar de manera científica y responder a las interrogantes de esta investigación.

Siendo indispensable su validación a través de la evaluación de juicio de experto en el que se ha considerado su participación como experto, por ser usted un profesional de trayectoria y reconocido especialista afín a la investigación; para lo cual adjunto:

- Carta dirigida al experto en investigación.
- Formato de validación del instrumento de investigación.
- Instrumento de investigación (cuestionario).
- Matriz de Consistencia.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

**JUAN MANUEL VÁSQUEZ ESPINOZA**  
**DNI: 09301600**

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

- a. Informante** : Dr. RANDALL SEMINARIO UNZUETA  
**b. Institución/cargo** : UCV – DOCENTE A TIEMPO COMPLETO.  
**c. Instrumento** : CUESTIONARIO.  
**d. Autor** : JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA.  
**e. Mención** : DOCTORADO EN ADMNISTRACION.  
**f. Título de tesis** : “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS					
	Cuantitativos	Deficiente (51 - 60)	Regular (61 - 70)	Buena (71 - 80)	Muy Buena (81 - 90)	Excelente (91-100)
11. CLARIDAD	Está formulado basado en lenguaje apropiado.					
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica variables e indicadores					
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la actitud.					
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagógicos del área.					
18. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones e indicadores.					
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
20. PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de investigación.					
PROMEDIO DE LA VALORACIÓN CUANTITATIVA						

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....  
 .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:.....

Lugar y fecha:.....

DNI N°.....

Teléfono N°.....

\_\_\_\_\_  
**Dr. Randall Seminario Unzueta**

Lima, Agosto de 2016

## **CARTA PARA OPINIÓN DE EXPERTO**

**DE** : **Mg. JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA**  
Ex alumno de Doctorado de la Universidad Alas Peruanas

**PARA** : **Dr. SABINO MUÑOZ LEDESMA**  
Docente a tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad César Vallejo.

**ASUNTO** : **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

De mi mayor consideración:

Presente.-

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en calidad de exalumno de la Escuela de Posgrado, me encuentro desarrollando la investigación titulada: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015", el mismo que ha sido aprobado mediante Resolución, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación que pretende estudiar de manera científica y responder a las interrogantes de esta investigación.

Siendo indispensable su validación a través de la evaluación de juicio de experto en el que se ha considerado su participación como experto, por ser usted un profesional de trayectoria y reconocido especialista afín a la investigación; para lo cual adjunto:

- Carta dirigida al experto en investigación.
- Formato de validación del instrumento de investigación.
- Instrumento de investigación (cuestionario).
- Matriz de Consistencia.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

**JUAN MANUEL VÁSQUEZ ESPINOZA**  
**DNI: 09301600**

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

- a. Informante** : Dr. SABINO MUÑOZ LEDESMA  
**b. Institución/cargo** : UCV – DOCENTE A TIEMPO COMPLETO.  
**c. Instrumento** : CUESTIONARIO.  
**d. Autor** : JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA.  
**e. Mención** : DOCTORADO EN ADMNISTRACION.  
**f. Título de tesis** : “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS					
	Cuantitativos	Deficiente (51 - 60)	Regular (61 - 70)	Buena (71 - 80)	Muy Buena (81 - 90)	Excelente (91-100)
21. CLARIDAD	Está formulado basado en lenguaje apropiado.					
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
23. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
24. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica variables e indicadores					
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la actitud.					
27. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagogicos del área.					
28. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones e indicadores.					
29. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
30. PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de investigación.					
PROMEDIO DE LA VALORACIÓN CUANTITATIVA						

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....  
 .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:.....

Lugar y fecha:.....

DNI N°.....

Teléfono N°.....

\_\_\_\_\_  
**Dr. Sabino Muñoz Ledesma**

## **CARTA PARA OPINIÓN DE EXPERTO**

**DE** : **Mg. JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA**  
Ex alumno de Doctorado de la Universidad Alas Peruanas

**PARA** : **Dra. FABIOLA NAVARRO SOTO**  
Docente a tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad César Vallejo.

**ASUNTO** : **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

De mi mayor consideración:

Presente.-

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que en calidad de exalumno de la Escuela de Posgrado, me encuentro desarrollando la investigación titulada: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015", el mismo que ha sido aprobado mediante Resolución, para lo cual ha sido necesario la elaboración y construcción del instrumento de investigación que pretende estudiar de manera científica y responder a las interrogantes de esta investigación.

Siendo indispensable su validación a través de la evaluación de juicio de experto en el que se ha considerado su participación como experto, por ser usted un profesional de trayectoria y reconocido especialista afín a la investigación; para lo cual adjunto:

- Carta dirigida al experto en investigación.
- Formato de validación del instrumento de investigación.
- Instrumento de investigación (cuestionario).
- Matriz de Consistencia.

Agradeciendo por anticipado su participación a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente

**JUAN MANUEL VÁSQUEZ ESPINOZA**  
**DNI: 09301600**

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES:

- a. Informante** : Dr. FABIOLA NAVARRO SOTO  
**b. Institución/cargo** : UCV – DOCENTE A TIEMPO COMPLETO.  
**c. Instrumento** : CUESTIONARIO.  
**d. Autor** : JUAN MANUEL VASQUEZ ESPINOZA.  
**e. Mención** : DOCTORADO EN ADMNISTRACION.  
**f. Título de tesis** : “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON LA GENERACION DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO DE LIMA, 2015”.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS					
	Cuantitativos	Deficiente (51 - 60)	Regular (61 - 70)	Buena (71 - 80)	Muy Buena (81 - 90)	Excelente (91-100)
31. CLARIDAD	Está formulado basado en lenguaje apropiado.					
32. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
33. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
34. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica variables e indicadores					
35. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
36. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la actitud.					
37. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagógicos del área.					
38. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones e indicadores.					
39. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
40. PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de investigación.					
PROMEDIO DE LA VALORACIÓN CUANTITATIVA						

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....  
 .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:.....

Lugar y fecha:.....

DNI N°.....

Teléfono N°.....

\_\_\_\_\_  
**Dra. Fabiola Navarro Soto**

## ANEXO 09: INTERPRETACION DE ALPHA DE CROMBACH

Tabla 4

Confiabilidad Dimensión Contratación de Personal

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.905	.901	10

Interpretación:

El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.901, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de escala si se elimina elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa Cronbach si se elimina el elemento
¿Considera que el reclutamiento del personal esta direccionado a convocar a personas con características determinadas en el mercado de trabajo en general?	63.68	158.799	.806	.899
¿Cree Ud. que el reclutamiento del personal es una estrategia del área de Gestión del Talento Humano para convocar a personas talentosas en el mercado de trabajo?	63.68	168.323	.690	.896
¿Es una estrategia de reclutamiento considerar prioritario la convocatoria del talento interno, como también del talento externo en igualdad de oportunidades?	63.55	167.879	.577	.899
¿El proceso de selección de personal aplicado por el área de recursos humanos utiliza estrategias científicas comprobadas en la evaluación del talento del postulante?	63.50	176.643	.420	.913
¿La evaluación en el proceso de selección tiene estrategias que permiten comunicar correctamente a los postulantes sobre los resultados obtenidos?	63.41	171.206	.522	.901
¿Se realiza adecuadamente la orientación de las personas culminada la evaluación de reclutamiento en la organización, basada en una cultura organizacional bien definida?	63.14	164.504	.728	.895
¿Considera Ud. que la cultura organizacional desarrolla métodos efectivos de socialización organizacional, para una inducción adecuada del personal nuevo?	63.09	169.229	.744	.896
¿Cree usted que el modelado de trabajo como estrategia de inducción en la organización, faculta la toma de decisiones correctamente en las áreas asignadas?	63.14	194.695	-.221	.915
¿La evaluación del desempeño centra sus estrategias en el trabajo en equipo como medio para la búsqueda de administrar adecuadamente la carrera?	63.32	183.561	.228	.907
¿En el proceso de evaluación se aplican métodos científicamente probados para medir las competencias de colaboradores y medir correctamente su desempeño?	63.41	176.634	.487	.912

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de escala si se elimina elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa Cronbach si se elimina el elemento
¿Considera importante que las políticas remunerativas de la organización están en relación con las escalas remunerativas superiores al promedio del mercado laboral local?	60.86	184.695	.729	.935
¿Cree Ud. que el programa de incentivos grafica objetivamente las recompensas que la organización otorga a los colaboradores de acuerdo a la evaluación del desempeño?	61.14	190.600	.677	.946
¿Considera Ud. que la participación en los resultados de la organización están en relación con el programa de incentivos económicos planeados anticipadamente?	60.55	199.212	.470	.948
¿Cree Ud. que las prestaciones y servicios son parte de las políticas y lineamientos que incluyen el sistema de recompensas sociales de parte de la organización?	61.05	191.760	.471	.941
¿Las prestaciones y servicios son proporcionadas correctamente a través de información sobre provisiones sociales y provisiones privadas a los colaboradores?	61.09	191.420	.648	.937
¿Considera Ud. importante que la capacitación en la organización está basada en un diagnóstico certero de las necesidades de incrementar las capacidades de los colaboradores?	61.23	196.851	.580	.948
¿Cree Ud. que el proceso de capacitación de los colaboradores sigue una secuencia relacionada a la planificación del área de recursos humanos?	60.91	196.944	.597	.938
¿Cree Ud. que la estrategia del desarrollo de personas está basada en el principio de las organizaciones inteligentes en la organización basada en la administración del conocimiento?	61.41	192.539	.597	.938
¿Considera Ud. que el desarrollo de personas está centrado en generar correctamente en los colaboradores la administración del cambio y fortalecer la cultura organizacional?	61.95	184.236	.733	.935
¿Cree Ud. que el desarrollo de personas contribuye con las sinergias necesarias para alcanzar la consecución del plan estratégico institucional y permitir el desarrollo organizacional?	61.27	22.779	.323	.942

TABLA 5 Confiabilidad Dimensión Beneficios

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de escala si se elimina elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa Cronbach si se elimina el elemento
--	---	---	--------------------------------------	---

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.941	.940	10

Interpretación:

El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.940, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

TABLA Nº 6

Confiabilidad de Dimensión Gestión

¿En qué medida las relaciones con los colaboradores están sustentadas en las políticas y lineamientos de la empresa direccionadas a brindar programas de ayuda al colaborador?	63.91	228.372	.562	.922
¿Considera Ud. que relaciones con los empleados permite generar una disciplina progresiva y positiva para que la organización administre adecuadamente los conflictos en la empresa?	63.55	226.545	.613	.921
¿Cree Ud. que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con la higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores están sustentadas en normas reconocidas por la OIT?	64.09	214.753	.683	.919
¿Cree Ud. que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con salud ocupacional están basadas en la norma internacional estandarizada OSHAS 18,001?	64.14	231.838	.413	.925
¿Considera que las políticas y lineamientos de la empresa relacionados con la calidad de vida en el trabajo, fortalecen la motivación de los colaboradores en el área de trabajo?	64.59	209.491	.889	.914
¿En qué medida la base de datos del personal que maneja la organización facilita las comunicaciones internas y fomenta la integración de las diferentes áreas de la organización?	64.09	217.991	.772	.917
¿Cree Ud. que la base de datos del personal que maneja la organización satisface las necesidades de información del área de Gestión del Talento Humano con el fin de tomar decisiones en la empresa?	64.14	214.504	.823	.916
¿Considera que el sistema de información de Gestión del Talento Humano permite elaborar eficientemente los reportes de los colaboradores y ejecutar el balance social óptimo?	64.41	222.825	.619	.920
¿Considera Ud. que la contabilidad del personal en el área de Gestión del Talento Humano permite un manejo adecuado sobre la necesidad de personal en la organización?	64.27	240.970	.204	.928
¿Cree Ud. que el sistema de información del área de Gestión del Talento Humano permite administrar correctamente las decisiones sobre el capital intelectual de la organización?	64.00	243.619	.125	.930

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.925	.922	10

Interpretación: El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.922, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

TABLA N° 7

Confiabilidad de Dimensión Recursos Empresariales

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de escala si se elimina elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa Cronbach si se elimina el elemento
¿En qué medida la Gestión del Talento Humano influye en el manejo óptimo de los recursos financieros generando competitividad empresarial?	59.18	205.394	.453	.944
¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el manejo adecuado de la capacidad financiera para generar competitividad empresarial?	59.45	186.831	.830	.957
¿En qué medida los recursos financieros optimizan su incremento con el desarrollo del talento humano en la empresa?	59.32	189.751	.736	.939
¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el desarrollo del mayor activo de la organización generando ventajas competitivas?	59.55	199.022	.669	.941
¿De qué manera la infraestructura e instalaciones, permite optimizar las actividades del talento humano en la generación de ventajas competitivas?	59.77	194.089	.602	.942
¿Las políticas de provisión de materia prima permiten el logro de actividades con calidad en el desarrollo de actividades del talento humano?	59.18	199.870	.706	.940
¿La optimización de los recursos físicos organizacionales genera el incremento en el volumen de producción por parte de los colaboradores?	59.14	195.838	.771	.939
¿La adecuada administración de los recursos físicos permite al talento humano incrementar las fortalezas de la red comercial en la empresa?	59.14	194.885	.724	.940
¿Es el talento humano la estrategia más importante de la organización que genera ventajas competitivas basadas en los colaboradores?	59.14	188.409	.816	.938
¿Tiene la organización el deber de desarrollar capacidades en los colaboradores como política y lineamiento de competitividad empresarial?	59.50	188.548	.817	.948
¿Es la formación del capital humano una estrategia competitiva que permite productividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial?	59.64	187.195	.881	.937
¿La gestión del talento humano permite optimizar la posición en la curva de experiencia de la organización generando ventajas competitivas?	59.86	198.790	.588	.942
¿La administración óptima de los recursos técnicos dará como consecuencia la generación de productos diferenciados creados por el talento humano?	59.73	214.398	.034	.950
¿La administración óptima de los recursos técnicos en la organización permitirá al talento humano generar productos exclusivos?	59.50	201.690	.506	.943
¿En qué medida los recursos técnicos de la empresa influyen en el desarrollo de innovación y creatividad en los colaboradores de la empresa?	59.18	192.918	.764	.939
¿De qué manera la Gestión del Talento Humano se beneficia de la tecnología de la organización y su dominio de ella para generar ventajas competitivas?	59.59	196.063	.725	.940

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.945	.943	16

- Interpretación:

El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.943, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de escala si se elimina elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa Cronbach si se elimina el elemento
¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en la consolidación del interés estratégico por permanecer en el sector de parte de la organización?	62.73	166.017	.819	.933
¿En qué medida la Gestión del Talento Humano permite incrementar la cuota, imagen y prestigio de mercado por parte de la organización?	62.32	189.851	.745	.938
¿Es una estrategia competitiva desarrollar barreras de la salida del talento humano y fomentar la movilidad vertical y horizontal dentro de la empresa?	61.95	199.228	.683	.937

TABLA Nº 7

¿Es una estrategia de la organización gestionar efectivamente la fidelización y dependencia de clientes direccionados con la calidad de atención de los colaboradores?	62.97	196.891	.802	.942
¿De qué manera se aprovechan las capacidades tecnológicas en la organización para generar capacidad de innovación con el talento humano?	62.88	186.893	.833	.938
¿De qué manera se generan activos estratégicos basados en el talento humano que incrementan ventajas competitivas logrando que sean difíciles de imitar?	61.18	199.870	.706	.940
¿En que medida las capacidades tecnológicas de la organización permite consolidar la flexibilidad productiva orientada a optimizar el servicio del talento humano?	62.24	195.838	.771	.939
¿En qué medida las capacidades tecnológicas de la organización permiten consolidar un sistema de calidad orientada a optimizar el servicio del talento humano?	62.25	197.892	.829	.943
¿En qué medida las capacidades conceptuales del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?	62.65	192.434	.824	.939
¿En qué medida las capacidades procedimentales del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?	62.75	181.365	.972	.938
¿En qué medida las capacidades actitudinales del personal se ven fortalecidos por el comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?	62.46	188.951	.982	.939
¿En qué medida las competencias del personal se ven fortalecidos por la actitud y comportamiento de los colaboradores para generar ventajas competitivas?	62.85	199.734	.767	.931
¿De qué manera la dirección y capacidad estratégica directiva genera ventajas competitivas gestionando adecuadamente el talento humano en la organización?	62.79	214.398	.234	.929
¿Las capacidades organizacionales son estrategias establecidas por la dirección en relación con el diseño de tareas y métodos de trabajo para optimizar la labor del talento humano?	62.80	221.569	.504	.931
¿La estructura de poder influye en el desarrollo de ventajas competitivas basadas en una adecuada gestión del talento humano de los colaboradores?	61.91	191.923	.746	.937

### Confiabilidad de Dimensión Capacidades Empresariales

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.941	.937	16

- Interpretación:

El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.937, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

### TABLA Nº 7

### Confiabilidad de Dimensión Rutinas Empresariales

¿El diseño de procesos de gestión en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?	59.18	205.394	.453	.914
¿El diseño de procedimientos de gestión en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?	59.45	186.831	.830	.917
¿El diseño de asignación de recursos en la organización es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?	59.32	189.751	.736	.919
¿El diseño del servicio óptimo hacia los clientes es verificado en el corto plazo con el fin de optimizar los servicios y generar competitividad basado en el talento humano?	59.55	199.022	.669	.912
¿Se considera una estrategia integradora de gestión el desarrollo y aplicación de las alianzas estratégicas ejecutadas por el talento humano direccionado a la captación de clientes?	59.77	194.089	.602	.914
¿Se puede considerar una estrategia competitiva la alianza con los proveedores de la organización para la inmediata provisión de bienes y servicios y su utilización de parte del talento humano?	59.18	199.870	.706	.901
¿La tercerización de algunos de los servicios de la organización considerados secundarios permiten centralizar los servicios primarios en el desarrollo del talento humano?	59.14	195.838	.771	.919
¿La seguridad interna y externa en las diferentes sedes de la organización es un factor determinante para la optimización de las labores del potencial humano?	59.14	194.885	.724	.903

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los elementos tipificados	N de elementos
.914	.912	8

- Interpretación:

El Alfa de Cronbach para esta escala es de 0.912, con lo que su fiabilidad se puede considerar como EXCELENTE.

## Matriz de consistencia

<b><u>TITULO DE TESIS</u></b> <b>“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA GENERACIÓN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL CONSORCIO DE LA UNIVERSIDAD “CÉSAR VALLEJO” DE LIMA, 2015”.</b>							
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN				METODOLOGIA
			VARIABLES	DIMENSION	SUBVARIABLES	ÍNDICADORES	
<p><b>Principal:</b> ¿De qué manera la Gestión del Talento Humano se relaciona con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015?</p> <p><b>Secundarios:</b> a) ¿Las estrategias de contratación de las personas a la organización, tienen alguna relación con el generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015?</p>	<p><b>General</b> Identificar de qué manera la Gestión del Talento Humano se relaciona con la generación de la competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015</p> <p><b>Secundarios:</b> a) Diseñar estrategias de contratación de las personas a la organización para lograr generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>	<p><b>General</b> La Gestión del Talento Humano se relacionaría de manera significativa con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p> <p><b>Secundarios:</b> a) El diseño de estrategias de contratación de personas a la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Variable Independiente:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Gestión del Talento Humano</b></p>	<p>a) Contratación del Talento Humano</p> <hr/> <p>b) Inducción del Talento Humano</p>	<p>– Reclutamiento del personal.</p> <p>– Selección del personal.</p> <hr/> <p>– Orientación de las personas.</p> <p>– Modelado del trabajo.</p> <p>– Evaluación del desempeño.</p>	<p>– Mercado de trabajo.</p> <p>– Mercado de RRHH.</p> <p>– Reclutamiento interno y externo.</p> <p>– Técnicas de selección de resultados.</p> <hr/> <p>– Cultura organizacional.</p> <p>– Métodos de socialización organizacional.</p> <p>– Facultamiento en la toma de decisiones.</p> <p>– Diseño de puestos.</p> <p>– Administración de la carrera.</p> <p>– Trabajo en equipo.</p> <p>– Métodos de evaluación.</p> <p>– Administración del desempeño.</p>	<p><b>a) Tipo de Investigación</b> De acuerdo al fin que se persigue es una investigación básica.</p> <p><b>b) Nivel de Investigación</b> El nivel de investigación que corresponde es el descriptivo y explicativo.</p>

<p>b) ¿Las estrategias de inducción de personas en la organización, tienen alguna correspondencia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015?</p>	<p>b) Desarrollar estrategias de inducción de personas en la organización con el fin de alcanzar generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>	<p>b) El desarrollo de estrategias de inducción de personas en la organización, permitiría alcanzar competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>		<p>c) Recompensa del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración.</li> <li>- Programa de incentivos.</li> <li>- Prestaciones y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del sistema de remuneración.</li> <li>- Salario nominal y salario real.</li> <li>- Recompensas y sanciones.</li> <li>- Participación en los resultados alcanzados.</li> <li>- Tipos de prestaciones sociales.</li> <li>- Previsión social y previsión privada.</li> </ul>	<p>c) <b>La técnica de investigación</b> Se utilizará para la recolección de datos ha sido a través de la encuesta.</p>
<p>c) ¿Las estrategias de recompensa a las personas de la organización, tienen alguna concordancia con la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015?</p>	<p>c) Elaborar estrategias de recompensa a las personas de la organización en la generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>	<p>c) El establecimiento de estrategias de recompensa a las personas de la organización, permitiría generación de competitividad empresarial en el consorcio de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima, 2015.</p>		<p>d) Desarrollo del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación.</li> <li>- Desarrollo de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de las necesidades de capacitación.</li> <li>- Proceso de capacitación.</li> <li>- Administración del conocimiento.</li> <li>- Administración del cambio.</li> <li>- Desarrollo organizacional.</li> </ul>	<p>d) <b>Instrumento</b> Se elaboró dos instrumentos; uno para cada variable y aplicados a la muestra seleccionada.</p>
<p>d) ¿Las estrategias de desarrollo de personas en la organización, tienen alguna consecuencia en la</p>	<p>d) Programar estrategias de desarrollo de personas en la organización en la generación de competitividad</p>	<p>d) La mejora de las estrategias de desarrollo de personas en la organización, permitiría la generación de</p>		<p>e) Retención del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con los empleados.</li> <li>- Higiene, seguridad y calidad de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de ayuda al colaborador.</li> <li>- Disciplina progresiva y positiva.</li> <li>- Administración de conflictos.</li> <li>- Higiene laboral.</li> <li>- Salud ocupacional.</li> <li>- Calidad de vida en el trabajo.</li> </ul>	



ciudad de Lima, 2015?			<b>Variable Dependiente: Competitividad Empresarial</b>	<p>h) Capacidades</p> <hr/> <p>i) Rutinas</p>	<p>Tecnológica</p> <hr/> <p>Personal</p> <hr/> <p>Organizacional</p> <hr/> <p>Operativas</p> <hr/> <p>Gestión de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de clientes</li> <li>- Productos diferenciados y exclusivos.</li> <li>- Procesos de gran valor añadido.</li> <li>- Dominio de la tecnología.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitudes y formación.</li> <li>- Habilidades del personal.</li> <li>- Actitud y comportamiento del personal.</li> <li>- Formación del capital humano.</li> <li>- Posición en la curva de experiencia.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección estratégica.</li> <li>- Capacidad directiva.</li> <li>- Diseño de tareas y métodos.</li> <li>- Estructura de poder.</li> <li>- Sistema de información.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de innovación.</li> <li>- Activos estratégicos difíciles de imitar.</li> <li>- Flexibilidad productiva.</li> <li>- Sistema de calidad.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración hacia atrás de clientes.</li> <li>- Dependencia de los proveedores.</li> <li>- Integración hacia delante de proveedores.</li> </ul>	
-----------------------	--	--	---	---	--	--	--

**Tabla 33. Base de datos 1**

**VARIABLE INDEPENDIENTE "GESTION DEL TALENTO HUMANO"**

	DIMENSIONES																														
	Contratación del Talento Humano					Inducción del Talento Humano					Recompensa del Talento Humano					Desarrollo del Talento Humano					Retención del Talento Humano					Supervisión del Talento Humano					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
<b>1</b>	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	1	3	2	3	5	3	4	5	4	4	3	3	1	3	
<b>2</b>	3	3	4	2	4	4	4	3	4	5	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	5	1	4	4	3	4	3	3	
<b>3</b>	5	3	1	5	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	3	4	2	1	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	
<b>4</b>	1	2	1	2	3	2	3	5	4	3	3	3	2	4	2	1	1	1	1	3	1	1	4	3	3	1	4	2	1	2	
<b>5</b>	4	5	5	3	3	5	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	
<b>6</b>	1	1	1	5	5	1	4	4	3	4	4	2	5	4	2	2	2	1	2	4	3	4	4	5	3	3	3	5	1	4	
<b>7</b>	2	3	1	3	1	3	2	4	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	4	2	1	3	3	2	2	1	
<b>8</b>	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	
<b>9</b>	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	1	1	4	3	2	1	1	1	3	1	1	3	4	5	3	2	3	2	2	3	
<b>10</b>	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
<b>11</b>	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
<b>12</b>	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
<b>13</b>	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	5	3	5	3	4	4	2	3	1	4	
<b>14</b>	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	
<b>15</b>	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	3	2	4	1	1	4	3	1	1	4	
<b>16</b>	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	1	1	4	5	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1
<b>17</b>	5	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
<b>18</b>	2	3	4	4	2	4	3	4	5	2	3	2	2	4	4	2	4	1	1	4	2	2	2	1	4	2	4	2	1	4	
<b>19</b>	2	3	3	2	3	2	4	5	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	
<b>20</b>	4	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
<b>21</b>	3	3	4	4	2	5	3	5	2	2	4	3	3	4	4	3	3	1	3	4	3	4	4	5	4	3	4	2	3	4	
<b>22</b>	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4

**Tabla 34. Base de datos 2**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE "COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL"</b>																																											
<b>Sujetos</b>	<b>DIMENSION: RECURSOS EMPRESARIALES</b>																<b>DIMENSION: CAPACIDADES EMPRESARIALES</b>												<b>DIMENSION: RUTINAS EMPRES.</b>														
	<b>Recursos Financieros</b>				<b>Recursos Físicos</b>				<b>Recursos Humanos</b>				<b>Recursos Técnicos</b>				<b>Capacidades Estratégicas</b>				<b>Capacidades Tecnológicas</b>				<b>Capacidades de Personal</b>				<b>Capacidad Organizacional</b>				<b>Rutinas Operativas</b>					<b>Rutinas Gestión y Apoyo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>			
<b>1</b>	2	5	1	4	2	3	5	5	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	5	
<b>2</b>	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	4		
<b>3</b>	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	3	4				
<b>4</b>	4	2	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	3	1	2		
<b>5</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	5	4	4	4	4	5		
<b>6</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	5	4	4	4	4	5		
<b>7</b>	3	5	5	3	2	2	1	3	2	4	2	1	3	2	4	5	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	1	1	2	1	2	3	3	2	2	1	3	2			
<b>8</b>	1	1	1	5	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	5	2	3	1	1	3	4	5	4	1	3	3	3	4	4	4	1	1	4	4	4	3	3	3	5			
<b>9</b>	1	4	2	1	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	3	1	3	2	3	2	4	1	3			
<b>10</b>	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4			
<b>11</b>	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3			
<b>12</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
<b>13</b>	5	5	1	4	1	1	3	3	4	4	5	2	2	3	5	3	3	4	4	3	4	1	1	3	1	4	3	4	4	2	1	1	2	3	4	3	1	4	1	3			
<b>14</b>	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4		
<b>15</b>	3	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	1	1	1	3		
<b>16</b>	4	4	5	1	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4		
<b>17</b>	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4		
<b>18</b>	4	2	2	1	1	4	2	1	3	5	5	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	1	2	1	1	4	3	3			
<b>19</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
<b>20</b>	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3		
<b>21</b>	3	5	5	4	3	3	2	2	3	2	5	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	5	5	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4		
<b>22</b>	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2		

